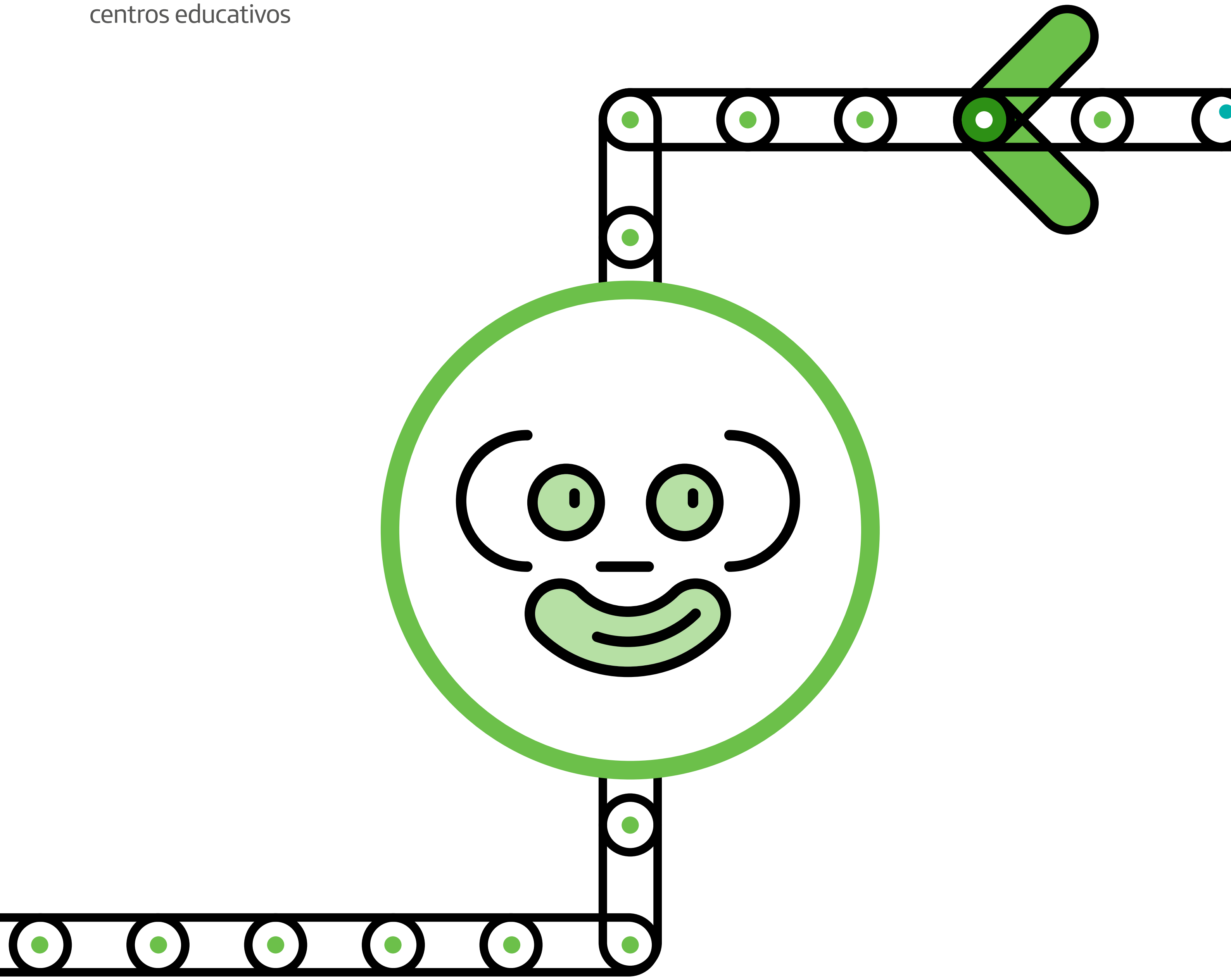
PARA ESCUELAS

Sapiens de centro

Una guía para transformar los centros educativos



Telefónica
FUNDACIÓN

FUNDACIÓN TELEFÓNICA 2016
C/ Gran Vía, 28
28013 Madrid - España
www.fundaciontelefonica.com

Segunda edición. 10 marzo 2017

Edita:
Fundación Telefónica

Dirección de proyecto Fundación Telefónica:
Pablo Gonzalo, María de Madaria y Aroa Sánchez

Equipo OTBInnova:
www.otbinnova.com

Coordinación de proyecto OTBInnova:
Juan Manuel Núñez

Coordinación guía *Sapiens de centro*:
Juan Manuel Núñez

Autoría:
Maite Martinez, Sonia Murcia, Ramón Romero,
Dalia Fernández y Juan M. Núñez

Colaboradores:
José Luis Pastor y Carles Suero

Agradecimientos:
Equipo Fundación Telefónica, Equipo elBulliLab,
Equipo AulaBlog y cómo no, a Ferran por su inspiración
y provocación constante.

Corrección:
Montse Alberte

Ilustración y maquetación:
Prodigioso Volcán S. L.
www.prodigiosovolcan.com

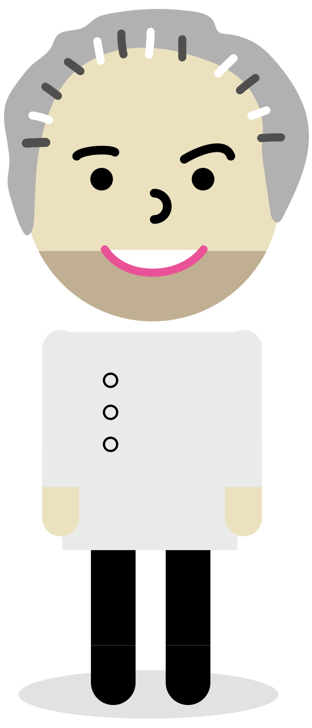
Impresor:
Liberdúplex

Esta obra se puede descargar
de forma libre y gratuita en:
www.fundaciontelefonica.com/publicaciones

ISBN: 978-84-08-18054-8
Depósito legal: B. 23.453-2017

La actitud innovadora es cosa de todos.

Ferran Adrià



«Una propuesta
para la innovación
y la transformación
de centros educativos»

Introducción

Ferran Adrià y su equipo han estado, y siguen estando hoy, a la vanguardia de la innovación y la creatividad gastronómica mundial. Durante los últimos años han sido capaces de definir y concretar un método que explica el porqué de este éxito y cuáles han sido las claves que los han llevado a conseguirlo.

Esta guía pertenece al conjunto de materiales y contenidos del proyecto Escuelas Creativas, y en ella se hace una traslación de este método para aplicarlo a los centros educativos con el objetivo de ayudar a sus equipos directivos, de gestión y de innovación en sus procesos de transformación.

Este viaje comenzó ya hace algunos años, a partir de la exposición «Ferran Adrià. Auditando el proceso creativo», en la que Fundación Telefónica y el equipo de elBulli apostaron por desentrañar los secretos de la creatividad y los pusieron al alcance de todos. A partir de esta experiencia y del trabajo que en el contexto de esta exposición se hizo con algunos centros educativos, nació la posibilidad de sistematizar el modelo y poder aplicarlo a la educación con la ayuda de docentes, pedagogos, sociólogos y expertos en otras disciplinas.

Esperamos que, cuando terminéis de trabajar o leer esta guía, seáis capaces de impulsar procesos de innovación en vuestros centros, basados en la creatividad; esperamos que en vuestros pasillos, aulas, salas y patios ocurran cosas diferentes.

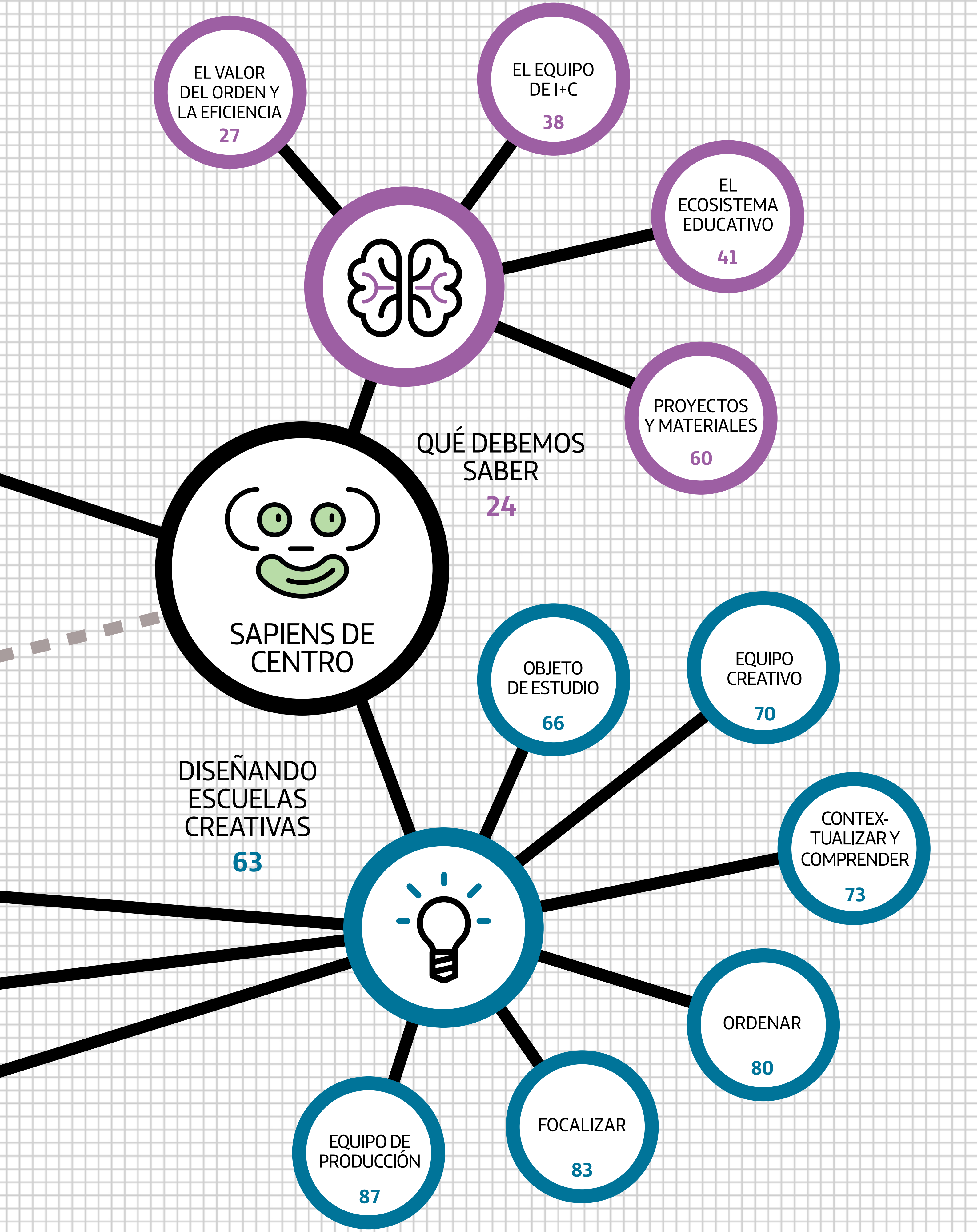
¡Ojalá que sea así!

El centro educativo, la escuela, es un gran ecosistema en el que pasan cada día un montón de cosas increíbles. Si somos capaces de comprenderlas…

Esta guía está pensada para ayudaros a reflexionar sobre la necesidad de innovar en educación y de trabajar por y para la creatividad.

Si crees que la innovación educativa pasa por transformar la escuela y quieres conocer de primera mano una posible forma de afrontar este reto...




EL VALOR DEL ORDEN Y LA EFICIENCIA
27
EL EQUIPO DE I+C
38
EL ECOSISTEMA EDUCATIVO
41
PROYECTOS Y MATERIALES
60
QUÉ DEBEMOS SABER
24
SAPIENS DE CENTRO
OBJETO DE ESTUDIO
66
EQUIPO CREATIVO
70
DISEÑANDO ESCUELAS CREATIVAS
63
CONTEX-TUALIZAR Y COMPRENDER
73
ORDENAR
80
FOCALIZAR
83
EQUIPO DE PRODUCCIÓN
87

1. PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

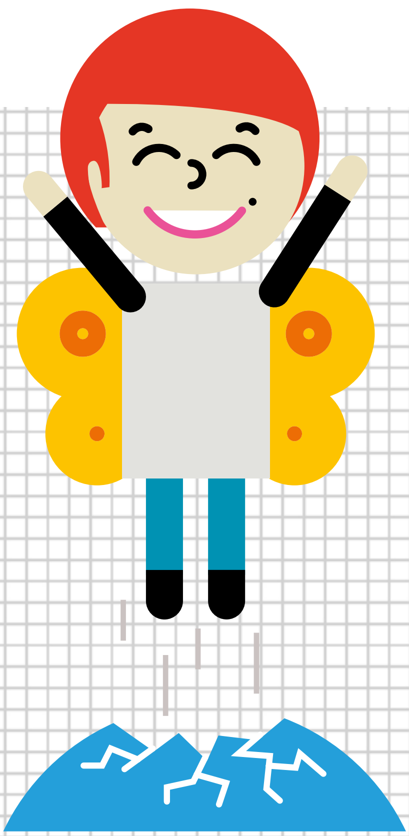
Vivimos en un mundo cambiante, en el que la información y el conocimiento fluyen por doquier y cambian rápidamente, en el que aparecen constantemente nuevas innovaciones tecnológicas y nuevos retos sociales a los que los niños, las niñas y los jóvenes deben hacer frente hoy, pero a los que también tendrán que responder en el futuro.

Desde esta perspectiva, es necesario que el sistema educativo y los centros educativos reflexionen sobre esta nueva realidad y se organicen para dotar a nuestros alumnos de las competencias, las capacidades y los conocimientos que les permitan desarrollarse personal, social y profesionalmente en un mundo que será distinto y en el que el conocimiento, la capacidad de aprender a aprender, la adaptación al cambio, la creatividad, la innovación y el trabajo en red serán fundamentales para generar progreso y crear entre todos una sociedad mejor.



Como veremos más adelante, este cambio en las escuelas debe partir de una comprensión profunda de quiénes somos, para llegar a la puesta en marcha de planes de innovación realistas y ambiciosos que abarquen todos los ámbitos, colectivos y procesos que configuran el día a día de la vida en los centros, entendidos estos como grandes ecosistemas vivos y en evolución constante.

La propuesta que aquí hacemos nace, además, de un planteamiento educativo concreto que se sustenta en el convencimiento de que la creatividad y la innovación son las palancas que pueden poner en marcha la maquinaria del proceso de transformación hacia el protagonismo de los alumnos, su participación y su empoderamiento como seres únicos y genuinos que van construyendo diariamente su proyecto de vida, dentro y fuera de la escuela.



DEL CAMBIO A LA TRANSFORMACIÓN

Cuando nos referimos a procesos de transformación, lo hacemos conscientemente, y con la intención de distinguir entre cambio y transformación. Partimos del convencimiento de que en los centros se hacen muchas cosas que valen la pena, y que mejoran la vida de los alumnos y sus familias, pero creemos también que es necesario abordar algo más que cambios que, si bien son bienvenidos, no siempre conllevan los resultados que a todos nos gustarían. Por esta razón, nuestra apuesta es plantear verdaderas transformaciones sistémicas que pongan sobre la mesa nuevos contextos y formas de entender nuestra actividad profesional, ya sea como directivos o como docentes.

Y dicho esto, la transformación que buscamos, a la que nos referimos en esta guía, debe ser:

Sistémica
Porque, si entendemos el centro como un gran ecosistema, las transformaciones que nos propongamos deben afectar a todos y cada uno de los procesos, personas y ámbitos que forman parte del centro.

Participativa
Porque, si queremos transformar las cosas, debemos contar, por un lado, con las ideas y aportaciones de todos y, por otro lado, con el apoyo y consenso de una mayoría significativa.

Disruptiva
Porque debemos pensar en grande, imaginar, soñar y mirar más allá de nuestro horizonte cercano, utilizar pensamiento divergente, que nos haga romper los esquemas.

Viable
Porque transformar requiere contar con los recursos, el equipo, el tiempo y los espacios necesarios. Por eso, marcaremos el camino a partir de nuestra realidad.

Eficiente
Porque crear y transformar lleva su tiempo, así pues se requiere optimizar tiempos y recursos.

Ética
Porque la transformación debe buscar siempre y de forma incesante la mejora de toda la comunidad educativa.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

A equipos directivos de centros educativos, docentes con ganas de cambiar, gestores y líderes educativos, agrupaciones de centros...

Cualquier persona, grupo, organización o entidad que esté interesada en la innovación educativa.

Cualquiera que piense que la creatividad y la innovación son las palancas que nos hacen progresar como sociedad y como individuos.

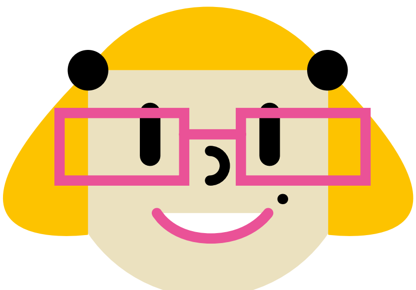
ATENCIÓN:
Estas son las personas y los grupos a los que nos dirigimos, pero el viaje que os proponemos y las reflexiones y acciones que se pondrán en marcha tendrán consecuencias en todos los integrantes de la comunidad educativa. Así, deberán participar también y empoderarse del proceso: las familias, los alumnos, los agentes sociales, las asociaciones, los docentes, los equipos directivos, el personal de administración y servicios, y cualquier otro colectivo que entre por la puerta del centro y pueda colaborar con ganas e ilusión.

ATENCIÓN:
Para usar esta guía, no es necesario tener capacidades sobrehumanas ni competencias especiales, basta con tener ganas de reflexionar, de mejorar, innovar y ser creativos, y contar con ilusión, humildad, generosidad y vocación.

¿POR QUÉ ENTRAS AQUÍ?

PORQUE...

- QUEREMOS LO MEJOR PARA CADA UNO DE NUESTROS ALUMNOS
- CREEMOS QUE ES NECESARIO INNOVAR EN EDUCACIÓN
- QUEREMOS DAR UN GIRO HACIA LA CREATIVIDAD
- TENEMOS IDEAS Y NO SABEMOS CÓMO IMPULSARLAS
- TENEMOS UN BUEN EQUIPO Y QUEREMOS IMPULSARLO Y QUE DÉ LO MEJOR DE SÍ
- QUEREMOS CONOCERNOS COMO CENTRO EDUCATIVO, SABER DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE QUEREMOS IR
- QUEREMOS ENSEÑAR A TRAVÉS DE LA CREATIVIDAD Y CON LA CREATIVIDAD
- NO TENEMOS CLARO NUESTRO PROYECTO EDUCATIVO
- CREEMOS QUE ES NECESARIO PARARSE A PENSAR Y DEBATIR
- GESTIONAR, DOCUMENTAR Y SER EFICIENTE SON ASPECTOS CLAVE PARA INNOVAR
- LOS COLEGIOS QUE TENEMOS CERCA SE TRANSFORMAN Y NO SABEMOS MUY BIEN QUÉ HACER
- QUEREMOS UN CLAUSTRO IMPLICADO Y CON GANAS DE AVANZAR Y MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA
- CREEMOS QUE HAY QUE SUMAR MIRADAS, TALENTOS Y DISCIPLINAS
- QUEREMOS SER CREATIVOS EN NUESTROS PROCESOS
- QUEREMOS ABRIR UN COLEGIO O NO QUEREMOS QUE EL NUESTRO ACABE CERRANDO
- CREEMOS QUE HAY QUE APRENDER DE LOS ERRORES, JUGAR Y DIVERTIRSE
- QUEREMOS EVALUARNOS Y SABER SI LO ESTAMOS HACIENDO BIEN
- CREEMOS QUE OTRA ESCUELA ES POSIBLE



... Y ¿POR QUÉ NO MÁS PORQUÉS?

Este es el significado de los símbolos que encontrarás a lo largo de esta guía:

- Acceso a otra guía.
- Acceso a otra sección.
- Material complementario.
- Material complementario en la web.
- Enlaces externos.

CÓMO SE USA

Como habrás visto en el índice, la guía tiene tres grandes partes, la primera, que corresponde a la presentación, nos ayuda a conocer la guía para poder movernos por ella; la segunda contiene los conocimientos básicos para que podamos trabajar; y la tercera nos guía por un proceso de conocimiento, reflexión y generación de un plan de innovación a partir de los aprendizajes sobre innovación y creatividad del método Sapiens de elBulli y Ferran Adrià.

Dicho esto, esta guía la puedes usar como:

- **Manual para generar un plan de trabajo y transformación** si se sigue paso a paso el viaje propuesto.
- **Documento de consulta** cuando se vaya a abordar la reflexión o planificación de algún aspecto del centro o institución.
- **Inspiración** por capítulos, para consultar la información, ideas y propuestas de trabajo que os hacemos.
- **Lanzadera** a partir de las dinámicas de trabajo propuestas para ayudar a reflexionar con vuestro equipo y a generar espacios de debate y participación.
- **Material de ampliación,** que proporciona recursos y enlaces con información que mejora, complementa y profundiza en los temas que se han tratado.

CONECTANDO CON elBulli

Como ya hemos comentado, este material nace a partir de las reflexiones del equipo de elBullifoundation y Fundación Telefónica en torno al proceso creativo. Nos parece importante, antes de seguir adelante, acercarnos para conocer, aunque sea brevemente, este espacio de creación, estudio y comprensión.

elBullifoundation es una institución que nace de la necesidad de transformación de elBullirestaurante. Su visión de futuro se sustenta en la voluntad de promocionar la educación y el emprendimiento mediante la innovación para dejar un legado a la sociedad.

Sus valores apelan a los pilares que han caracterizado durante muchos años la manera de actuar y de pensar de elBullirestaurante:

- Creatividad e innovación
- Riesgo
- Pureza
- Libertad
- Memoria y respeto por el pasado
- Pasión
- Generosidad y voluntad de compartir
- Sentido del humor
- Ética y honestidad
- Felicidad

---

www.elbullifoundation.com

Algunos de sus objetivos, que tienen mucho que ver con lo que pretendemos con esta publicación, son:

- Investigar sobre la eficiencia y la longevidad en el proceso de innovación, decodificando el proceso creativo.
- Crear un modelo de comprensión analítica a través de su metodología.
- Reflexionar sobre el cambio de paradigma educativo a través de su metodología y las nuevas tecnologías, entendiendo que la investigación y la educación son continuas.

En relación con su metodología, elBullifoundation pretende:

1. Estar ordenados y organizados al máximo para disponer de una libertad radical para crear.

2. Imponer el cuestionamiento continuo que provoca una nueva manera de comprender las cosas.

3. Relacionar el conocimiento y la creatividad, el orden y la eficiencia.

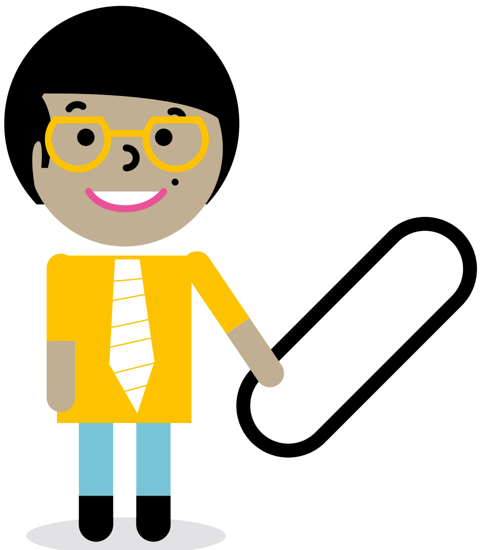
4. Entender el método que llevó a elBulli a ser un referente de innovación a nivel mundial.

Vídeo de elBullifoundation
https://vimeo.com/155948256

Colección de vídeos: elBulli, historia de un sueño http://www.rtve.es/alacarta/videos/elbulli-historia-de-un-sueno/

Para el centro

- Sé original y honesto.
- Innova desde el conocimiento.
- Desarrolla tu creatividad.
- Construye tu propio sueño.
- Y tú, ¿estás dispuesto a transformarte?
- Cocina cosas nuevas con lo que tienes, busca la eficiencia.
- ¡Apasiónate, arriesga y comparte!
- No te pierdas esta aventura.
- Incluyendo tu propia práctica docente o directiva.
- Cada aula, cada niño o niña son nuestro reto.
- Observa, pregúntate, fija metas y persíguelas.
- Súmate al cambio.
- Desarrolla tu paladar educativo.
- Celebra el aprendizaje.
- Cuestiona el *statu quo* de todo.



Desde elBulli

«La creatividad es no copiar»

«La gran mayoría de los cocineros creativos dominan casi todas las técnicas. Sienten la necesidad de crear»

«Lo más importante para crear es tener capacidad para ello (es un don que todas las personas poseen en mayor o menor grado) y ejercitar dicha capacidad»

«elBulli, la historia de un sueño»

«Yo podía haber perdido la pasión, por eso me transformé»

«Hay quien cocina lo que hay y quien cocina cosas nuevas»

«El secreto está en la pasión y el trabajo serio y riguroso»

«No paramos de descubrir, de aprender, de investigar. Abrir camino es un trabajo duro pero gratificante»

«Cuestionarlo todo es imprescindible para innovar»

«Nuestro trabajo más importante es buscarnos retos. Nosotros nos levantamos cada mañana con un reto. Eso nos hace felices. Y la felicidad es lo más importante en la vida»

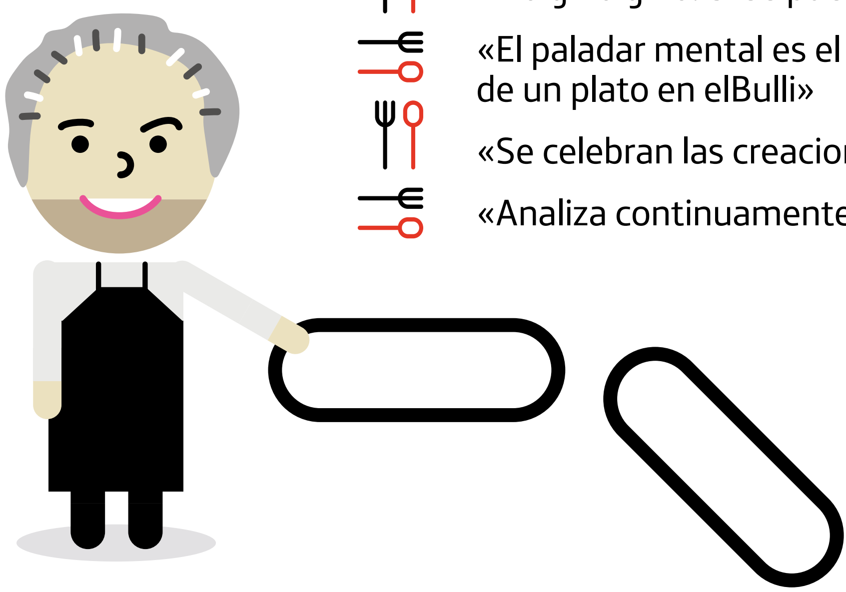
«Actitud creativa significa tener los ojos abiertos, cuestionarse las certezas, creer en algo y llevarlo hasta el final»

«No y no y no. Sí se pueden cambiar las cosas»

«El paladar mental es el proceso previo a la elaboración de un plato en elBulli»

«Se celebran las creaciones, no los premios»

«Analiza continuamente tu trabajo»



LA PERSONALIDAD CREATIVA

Hablar de procesos de cambio, de innovación o de transformación es hablar de personas y equipos que quieren hacer las cosas de otra manera, que se cuestionan el *statu quo* de todo lo que los rodea. En definitiva, es hablar de grupos e individuos que tienen personalidad creativa.

Esta personalidad creativa:

- Nos permite tomar decisiones y conversar con la realidad desde la duda y el cuestionamiento constante.
- Es algo vivo que evoluciona a partir de nuestras vivencias y aprendizajes, pero también de las de los equipos creativos a los que se pertenece.

¿Y CÓMO ES EL PROCESO CREATIVO?
Como todo proceso, se compone de varias fases. Aquí te las mostramos:

1. Reflexiona

Todo proceso creativo nace de una reflexión individual, de una idea, de una necesidad. Por eso debemos darnos y ofrecer espacios para la reflexión. Se precisa disponer de tiempos para pensar.

IDEA: si en una reunión tenéis pensado aportar propuestas sobre un tema concreto para tomar decisiones al respecto, en vez de empezar directamente con una lluvia de ideas, daos unos minutos, unos diez por ejemplo, para que, de forma individual, cada uno, en el espacio que le parezca oportuno, pueda pensar y reflexionar sobre cómo lo imagina y lo que desea aportar para que se haga realidad. Si lo hacéis así, podréis comprobar que el encuentro posterior resulta muy rico y provechoso.

2. Co-crea

Cualquier idea crece mejor en equipo, por lo que la segunda fase que os proponemos es la cocreación, que ayudará a mejorar y contrastar. Es el momento de poner en común y alimentar las ideas con el aporte del resto del equipo.

IDEA: deja a un lado tus prejuicios, piensa rompiendo esquemas, sé disruptivo, imagina lo imposible, piensa en grande.

IDEA: utiliza técnicas de trabajo en equipo para mejorar las aportaciones del grupo. Muchas técnicas de *design thinking* pueden ser útiles en esta tarea.

www.designthinking.es

3. Planifica y documenta

Esta creación debe cristalizar en un proyecto en el que se materializa y concreta, de forma que se entienda cuáles son sus objetivos, fases y necesidades, responsables de cada fase, etc.

IDEA: en la medida en que planifiquemos con rigor y vayamos documentando lo que hacemos, la innovación tomará forma y será posible gestionarla con eficiencia.

4. Implementa

Una vez que se ha trazado el plan, llega el momento de implementarlo, de lanzarlo, de poner pasión, eficiencia y medios para que se lleve a efecto.

IDEA: si ya has planificado, organiza un buen modelo de seguimiento que os sirva para saber dónde estáis en cada momento, qué se ha hecho y qué falta por hacer.

5. Impacta

Llevarlo a efecto debe generar beneficios, procurar cosas buenas para las personas a las que va destinado.

IDEA: si quieres innovar, piensa siempre en cómo puedes mejorar la vida de las personas que tienes cerca.

6. Evalúa

Evaluación, mejora permanente, y transversal que nos permitan estar en continua evolución y generar modelos de innovación sostenida.

IDEA: aplicar modelos de innovación continua nos permitirá estar siempre mejorando y que la innovación no quede en una simple anécdota.

Una personalidad creativa es aquella que está siempre con la cabeza levantada, conversando con su realidad, buscando soluciones e implementándolas con rigor y eficiencia para mejorar el contexto en el que desarrolla su tarea.

Cualquier persona puede y debe ser creativa, todos tenemos que plantearnos permanentemente cómo podemos mejorar el entorno que nos rodea. Da igual el rol que desempeñas en el centro o comunidad educativa, tu aporte será siempre importante.

Si tuviéramos que destacar algunas de las capacidades que debería tener una personalidad creativa, serían estas:

- Pasión
- Visión
- Generosidad y humildad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Libertad
- Sensibilidad
- Honestidad y compromiso ético
- Organización y planificación
- Eficiencia
- Comunicación
- Riesgo
- Disciplina
- Sentido del humor
- Creatividad

www.decoding.elisava.net/es/

http://decoding.elisava.net/es/projects/creative-decoding-tool/

Si te falta alguna de ellas, búscalas a tu alrededor y encuentra gente que te complemente o que te pueda ayudar a adquirir las competencias y capacidades que crees no tener.

La actitud innovadora es cosa de todos.

Ferran Adrià

00

Para profundizar en qué es y cómo alimentar una «personalidad creativa» y entender qué actitudes, aptitudes y capacidades sería deseable tener en un equipo y en un centro que pretende trabajar desde este modelo, te invitamos a visitar los materiales que hemos creado específicamente en torno a este tema, tanto para docentes como para alumnos y equipos directivos, los hemos llamado GENOMA.

Los materiales sobre Genoma orientados a entender cómo debe ser el perfil de liderazgo y personalidad creativa de equipos directivos y docentes los tienes aquí:

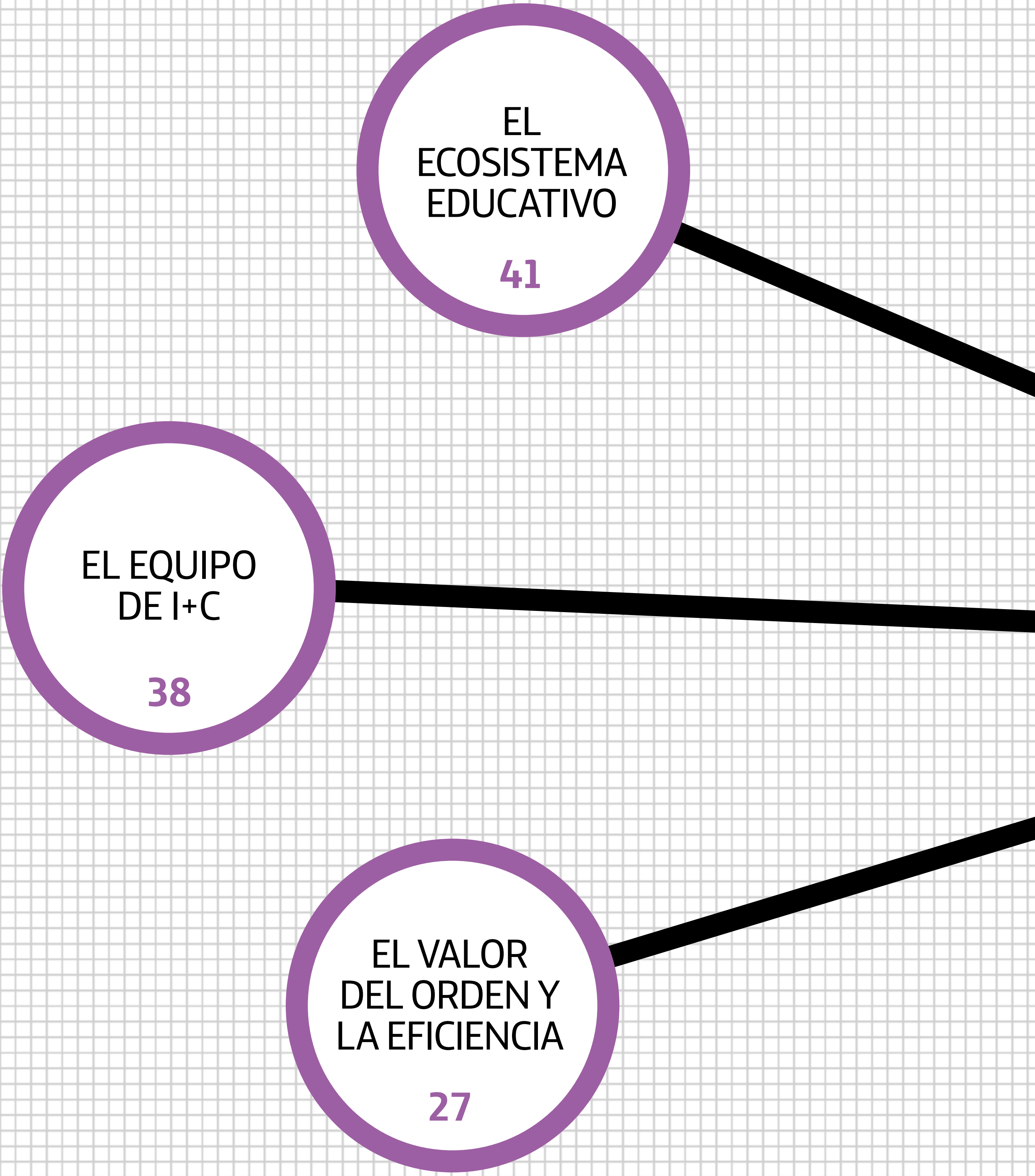
IR A GENOMA DE CENTRO

Los materiales sobre Genoma desarrollados para trabajar el perfil creativo en los alumnos los puedes encontrar aquí:

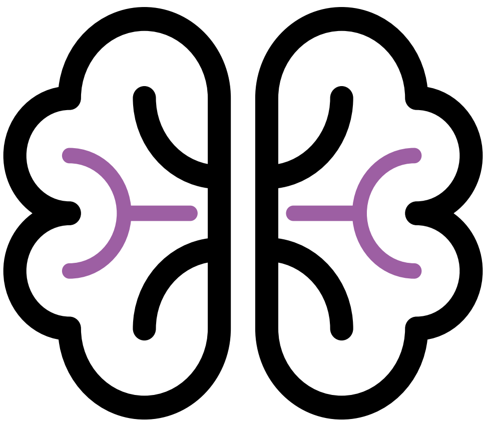
IR A MI GENOMA CREATIVO

¿A qué edad les explicamos a los niños qué es crear? ¿Qué es la creatividad? ¿En qué momentos les permitimos crear?

... ¿y a los equipos y docentes del centro? ¿Qué vías tienen para la innovación? ¿Y para aplicar estos procesos en su quehacer profesional o con sus alumnos en el aula?


EL ECOSISTEMA EDUCATIVO
41
EL EQUIPO DE I+C
38
EL VALOR DEL ORDEN Y LA EFICIENCIA
27

PROYECTOS
Y MATERIALES
60



2. QUÉ DEBEMOS SABER

QUÉ DEBEMOS SABER

En esta segunda parte de la guía daremos a conocer algunos conceptos y procesos básicos que es importante manejar antes de entrar en el diseño de nuestro plan de transformación creativa.

Entenderemos el centro como ecosistema y analizaremos brevemente los sistemas que lo componen. Le dedicaremos tiempo a reflexionar sobre la necesidad de documentar de forma rigurosa y atenderemos a la necesidad de organizarnos y poner en marcha los equipos y recursos necesarios.

Por otro lado, también en esta parte de la guía os propondremos algunas iniciativas, publicaciones y espacios web en los que inspiraros en vuestro proceso de reflexión, más allá de los que han ido apareciendo y aparecerán como complemento y llamadas de atención a lo largo de la guía.

1. LÉXICO

EL VALOR DEL ORDEN Y LA EFICIENCIA

> Para innovar y poder ser creativos, debemos también aprender a ser ordenados y eficientes

Para innovar y poder ser creativos, debemos también aprender a ser ordenados y eficientes. Por ello Ferran Adrià y su modelo Sapiens fijan la atención en tres aspectos importantes si se quiere llegar a buen puerto en cualquier viaje que tenga la innovación y la creatividad por bandera. Esto puede resultar contradictorio porque a menudo se identifica creatividad con caos y, aunque en cierto modo es así, hay que saber que, para poder tener momentos de caos y de disrupción, es necesario que el resto de los aspectos estén ordenados y bien gestionados.

Los aspectos que nos ayudarán a ser más ordenados y eficientes son:

- **Un léxico común** que nos permita utilizar conceptos con el convencimiento de que todos nos estamos refiriendo a lo mismo, sin necesidad de estar permanentemente explicando a qué nos referimos.
- **Un modelo de seguimiento y evaluación** que nos informe en todo momento sobre dónde estamos, si estamos avanzando como se había planeado, y cómo se está desarrollando el proceso.
- **Estructuras y sistemas que nos permitan documentar,** de forma ordenada y lógica, tanto el proceso como los resultados. De este modo se logra ir dejando registro del trabajo que se ha hecho para avanzar después más rápido a partir de ahí, y poder volver sobre él si se considera necesario.

2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3. DOCUMENTACIÓN

1. Léxico

Para este proyecto
MUY ACONSEJABLE.

Para la eficiencia del centro
RECOMENDABLE.

A menudo, cuando nos paramos a reflexionar o tomar decisiones importantes o de cierta complejidad, se pierde mucho tiempo en discutir qué entiende cada uno por un concepto o un término determinado. Por esta razón, es importante ir consensuando el significado de los conceptos básicos del proyecto.

¿CÓMO LO HACEMOS? Os proponemos que al comienzo del proyecto generéis un documento o archivo de LÉXICO para que os acompañe durante todo el proceso y en el que se irán anotando qué se entiende por cada uno de los términos nuevos que vayan apareciendo y que generen algún tipo de controversia.

PROPUESTA: elaborar un documento de texto compartido en la nube con alguna herramienta que nos lo permita, como Drive, OneDrive, etc., e ir anotando allí las palabras y sus definiciones. También se puede hacer a partir de una *wiki* u otras herramientas colaborativas similares.

IDEA: este léxico se puede ir enriqueciendo con ideas y aportaciones de distintos miembros de la comunidad educativa, y con imágenes u otro material audiovisual que se vaya generando a lo largo del proceso y que guarde relación con el término en cuestión.

IDEA: el documento o archivo generado puede formar parte del porfolio creativo del proyecto que os propondremos a continuación.

Para crear archivos compartidos, puedes usar Drive en este enlace: https://www.google.es/drive/apps.html

También puedes hacer paneles en los que ir incorporando conceptos con alguna herramienta como la que encontrarás en este enlace: https://es.padlet.com/

Para hacer una *wiki* puedes usar el modelo que encontrarás en https://www.wikispaces.com/

2. Seguimiento y evaluación

Para este proyecto
MUY ACONSEJABLE.

Para la eficiencia del centro
NECESARIO, POR NO DECIR OBLIGATORIO.

Muchos proyectos terminan antes de empezar o durante su implantación porque no se ha hecho un buen seguimiento y evaluación de los distintos aspectos, fases, hitos, responsables o recursos necesarios para diseñarlos o implementarlos adecuadamente. Tener un modelo de seguimiento y evaluación, tanto del diseño como de la implementación del proyecto, nos ayudará a saber en qué punto estamos y si el camino recorrido es el adecuado.

Nos permitirá, además, tener la capacidad de valorar si estamos yendo por el lugar correcto, o debemos tomar decisiones de cambio de rumbo con la suficiente flexibilidad y rapidez para no poner en peligro nuestro objetivo final.

¿CÓMO LO HACEMOS? Para hacer un buen seguimiento del proyecto os proponemos varias indicaciones que seguro que os ayudarán:

- Ser eficientes y documentar las reuniones y las sesiones de trabajo.
- Tener un plan estructurado en el que se expliciten las fases, los hitos, los responsables, los indicadores de logro, los entregables, la documentación asociada, etc. Esto lo veremos más adelante con más detalle en el desarrollo del plan de innovación.
- Tener unas pautas claras para la evaluación del proyecto tanto en su diseño como en su evolución.

Ser sistemáticos con la documentación nos ayudará a ser eficientes y optimizar el trabajo de los equipos, y ayudará a mejorar este y otros proyectos futuros.

Ser eficientes y documentar las reuniones y sesiones de trabajo

¿CÓMO LO HACEMOS? Antes de nada conviene pensar siempre si el encuentro es o no necesario, a partir de ahí se organiza el momento antes, durante y después de la reunión o el encuentro, con el objetivo de aprovechar al máximo el tiempo del que disponemos.

PROPUESTA DE ACTUACIÓN

Antes de la reunión: hay que decidir, con cuidado y rigor, qué personas deben asistir e invitarlas con tiempo suficiente. Es muy aconsejable generar un orden del día con los temas a tratar y el tiempo que se dedicará a cada uno de ellos, así como explicitar quién dirigirá y moderará la reunión, y qué documentación o reflexiones hay que llevar preparadas para el encuentro.

Durante las reuniones: se deben respetar los tiempos acordados y la autoridad del moderador. Está bien contar con un secretario o similar que se encargue de tomar notas para generar después un acta donde se recojan los aspectos principales de la reunión, los compromisos adoptados, los encargos con sus responsables..., así como la fecha del próximo encuentro.

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 102)

Después de la reunión: es necesario redactar el acta y compartirla con los asistentes, se puede adjuntar algunos documentos que se consideren necesarios.

IDEA: además, junto con las actas, se puede archivar los entregables asociados a cada fase del proyecto, así iremos construyendo la historia de nuestro viaje.

IDEA: si vas a almacenar esta documentación, y otra asociada también al proyecto, en formato digital, cosa que te aconsejamos encarecidamente, es necesario que utilices una nomenclatura clara para los archivos, de esta forma después encontrarás con facilidad lo que busques.

Por ejemplo, algo como:

- **Tipo de documento** (acta, ficha, resumen, informe, entregable).
- **Nombre de documento** (en pocas palabras identifica su contenido).
- **Fecha** (aconsejable poner AñoMesDía para poder ordenar por fecha, por ejemplo 20161028).
- **Versión** (usaremos V01 para la primera versión, y después V02, V03...; así se reconoce cuál es la última, y se tiene acceso a las anteriores).

Para crear archivos compartidos, puedes usar Drive en este enlace: https://www.google.es/drive/apps.html

También puedes hacer paneles en los que ir incorporando conceptos con alguna herramienta, como la que encontrarás en este enlace: https://es.padlet.com/

Para hacer una *wiki*, puedes usar el modelo que encontrarás en https://www.wikispaces.com/

Ser eficientes y tener pautas claras para la evaluación del proyecto tanto en su diseño como en su evolución

Si queremos estar seguros de que estamos dando los pasos adecuados, en la dirección adecuada, es necesario establecer un plan de seguimiento y evaluación lo más concreto posible, tanto del proyecto como de su implementación. Este plan puede definirse a partir de:

- El seguimiento que se haga del PLAN de trabajo (veremos este punto en el apartado reservado al diseño del plan).
- La evaluación tanto del diseño como de la puesta en marcha que hagan los integrantes de los equipos o los destinatarios del proyecto. Para conseguir esta valoración, es preciso dedicar tiempo para preguntarles y que puedan expresar y contrastar sus opiniones al respecto.

Un paseo por la Wikipedia te puede aportar algunas ideas más sobre la evaluación: https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos

¿CÓMO LO HACEMOS? El primer consejo es RESERVAD TIEMPOS PARA LA COORDINACIÓN y el SEGUIMIENTO, y estableced estos dos aspectos en la planificación como parte del trabajo.

Dicho esto, hay algunas técnicas que te pueden ayudar a evaluar el proyecto; por ejemplo, la famosa pos-Motorola. Esta técnica básicamente consiste en plantear cuatro preguntas sencillas:

- ¿Qué ha ido bien?
- ¿Qué ha ido mal?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué vamos a cambiar para la próxima vez?

3. Documentación

Documentar el proyecto ayuda a ser eficientes y organizados, y también a avanzar con la seguridad de que se está yendo por el camino correcto. Por tanto, la documentación y el orden serán clave si queremos llegar a buen puerto en este viaje.

Si tuvierais la oportunidad de entrar en elBulliLab, veríais que esto que estamos planteando no es solo una forma de hablar; comprobaríais que todo lo que se investiga, comunica o decide queda documentado; y, cada cierto tiempo, se ordena y archiva toda esa documentación para no perderla y que esté disponible cuando se necesite.

A continuación os vamos a proponer cuatro modelos de documentación muy distintos entre sí. Algunos de ellos los consideramos necesarios para este proyecto, y otros son solamente recomendaciones que creemos pueden contribuir a que vuestro centro educativo haga las cosas mejor:

- **El porfolio creativo.** En él se recogen y se muestran las evidencias del proceso de trabajo del plan de innovación.
- **Las ideas de futuro y fracaso.** En un documento se anotan las ideas y las propuestas que se descartan por alguna razón; y aquellas que, aun habiéndose

puesto en marcha, fracasaron. Más adelante explicaremos por qué nos parece oportuno hacer esto.
- **La línea pedagógica.** El contenido de este documento hace referencia a quiénes somos y qué hacemos desde el punto de vista educativo.
- **El manual de operaciones.** En él se recogen, de forma ordenada, los procesos que hacen que el centro avance en el día a día, más allá de los aspectos más pedagógicos y didácticos.

Porfolio de innovación

Para este proyecto
NECESARIO, POR NO DECIR OBLIGATORIO.

Para la eficiencia del centro
MUY ACONSEJABLE.

Un porfolio es una herramienta de documentación y organización, que permite dar seguimiento a un proceso de trabajo. En nuestro caso, lo que os planteamos es hacer un porfolio que deje constancia de todo el proceso de reflexión y de los trabajos realizados durante el diseño del proyecto de innovación y su puesta en marcha. De esta manera podremos evaluar y aprender tanto para este proceso como para otros en los que participemos más adelante.

¿CÓMO LO HACEMOS? Para generar el porfolio se puede usar un soporte analógico, como un cuaderno, una carpeta clasificadora o algo similar; o se puede utilizar algún formato digital que, a ser posible, permita la colaboración en red. Esta es nuestra opción preferida. Algunos ejemplos de este último tipo son los siguientes:

- Blog con herramientas del tipo https://www.blogger.com/ o similar.
- Documento compartido al estilo de https://www.google.com/drive/ o los espacios tipo *wiki* a los que ya nos hemos referido en apartados anteriores.

Hacer un porfolio es sencillo si somos metódicos y tenemos claro desde el principio cómo lo queremos configurar. Su realización se resume en las siguientes fases:

1. Recolección
Se refiere a la recopilación de la documentación y las evidencias del trabajo realizado. Pueden ser actas, informes, imágenes, vídeos, mapas mentales, esquemas, dibujos, etc.

2. Elaboración
Consiste en revisar los materiales que hemos ido guardando, para seleccionar y organizar aquellos que nos den una visión clara del proceso que se ha seguido, tanto de los aciertos como de los errores, y de los aprendizajes que hemos ido adquiriendo a partir de cada uno de ellos.

No existe una única manera de hacer un porfolio; y, como habréis podido comprobar, requiere un nivel alto de creatividad.

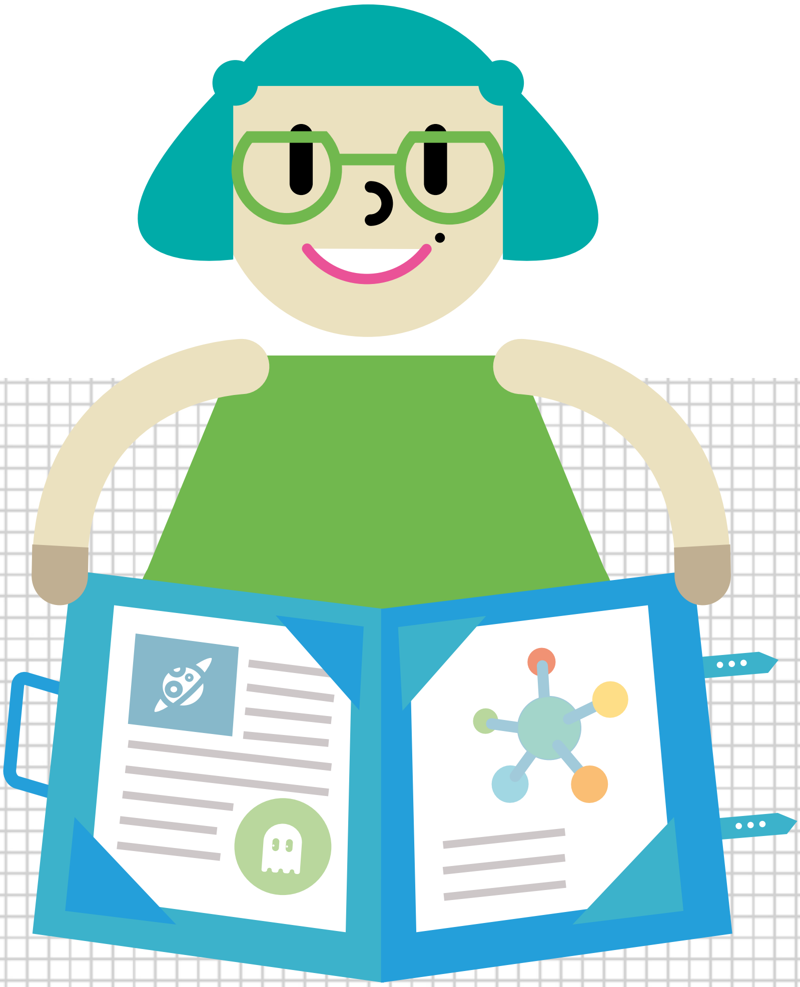
Un esquema de los apartados o secciones que podría tener un porfolio de innovación es este:

- **Descripción del proyecto:** por qué se ha iniciado el proyecto, sus objetivos, las expectativas que se tienen sobre él, etc.
- **Datos de interés**: el cronograma de cómo se ha desarrollado, los recursos que se han utilizado, las personas que

han participado, y cualquier otro dato que se considere interesante.

- **Evidencias:** selección de los archivos, los documentos, las imágenes, las actas, los informes o los vídeos clave que entendemos explican mejor cómo ha ido desarrollándose el proceso. Se pueden ordenar cronológicamente, por fases, por trabajos realizados, etc.
- **Meta-aprendizajes y reflexiones finales:** está bien dedicar un tiempo y un espacio a analizar qué hemos aprendido y qué nos ha aportado el proyecto tanto a nivel de equipo como a nivel personal. También es interesante dejar constancia de los aciertos y de los errores, así como de los consejos para los que en el futuro aborden una tarea similar.
- **Compartir:** es importante contribuir a la creación de una inteligencia colectiva, por eso os invitamos a dar a conocer el proceso en general y el porfolio en particular.

Aunque no trata específicamente los porfolios de innovación, podéis encontrar más información sobre esta herramienta en este enlace: http://www.educacontic.es/blog/trabajando-con-portfolios; os servirá para aplicarlo en vuestro rol docente y para presentárselo a vuestros alumnos.



Ideas de futuro y fracaso

Para este proyecto
ACONSEJABLE.

Para la eficiencia del centro
MUY RECOMENDABLE.

Como ya hemos dicho, una de las razones por las que el equipo de elBulli fue tan creativo y disruptivo fue por su buena gestión y por la rigurosidad en la documentación de todo lo que realizaron, tanto de lo que hacían bien como de lo que no hacían bien del todo, tanto de los éxitos como de los fracasos, así como de las razones por las que se obtuvieron esos resultados. De esta manera fueron capaces de no caer varias veces en los mismos errores y de retomar ideas que en un primer momento parecieron poco viables o fueron un fracaso, para ponerlas en marcha de nuevo en otro momento, esta vez con otros recursos o en otras circunstancias.

¿CÓMO LO HACEMOS? Nuestra propuesta es que abráis un documento como centro, en una carpeta compartida o como os resulte más cómodo, y vayáis documentando las ideas y propuestas que van surgiendo de los distintos componentes de la comunidad educativa, las que se ponen en marcha y las que no, las que son un éxito y las que no lo son, con sus porqués y las conclusiones.

Si hacemos esto, sin duda con el paso del tiempo tendremos un porfolio de ideas creativas e innovadoras, bien para ponerlas en marcha, o bien para que sirvan como inspiración de otras nuevas y mejores.

IDEA: crear una carpeta con el título «IDEAS PARA SOÑAR UN CENTRO NUEVO» podría ser un buen comienzo. En ella se archivarían aquellas propuestas que no llegaron a fructificar, y aquellas que en su momento se consideraron poco abordables.

IDEA: también estas propuestas podrían formar parte del porfolio creativo como un apartado más, junto con los que se propusieron en el apartado anterior.

Línea pedagógica

Para este proyecto
NO NECESARIO Y POSIBLEMENTE NO ASUMIBLE POR EL TIEMPO QUE PRECISA SU ELABORACIÓN.

Para la eficiencia del centro
MUY NECESARIO, POR NO DECIR OBLIGATORIO.

Este tipo de documento no está muy extendido en los centros educativos; sin embargo, emulando algunos de los procesos de elBulliLab, creemos que sería de gran utilidad contar con él. Nos referimos a la necesidad de tener estructurados y procedimentados los distintos procesos educativos que tienen lugar en el centro. Este documento, al tener un carácter general debería ser de obligado, o muy aconsejable, cumplimiento por todos los miembros del claustro.

Nos referimos aquí a algo que iría más allá de documentos como el proyecto educativo o las distintas programaciones, ya que concretaría aspectos pedagógicos del centro que deben ser compartidos por todos y guiar

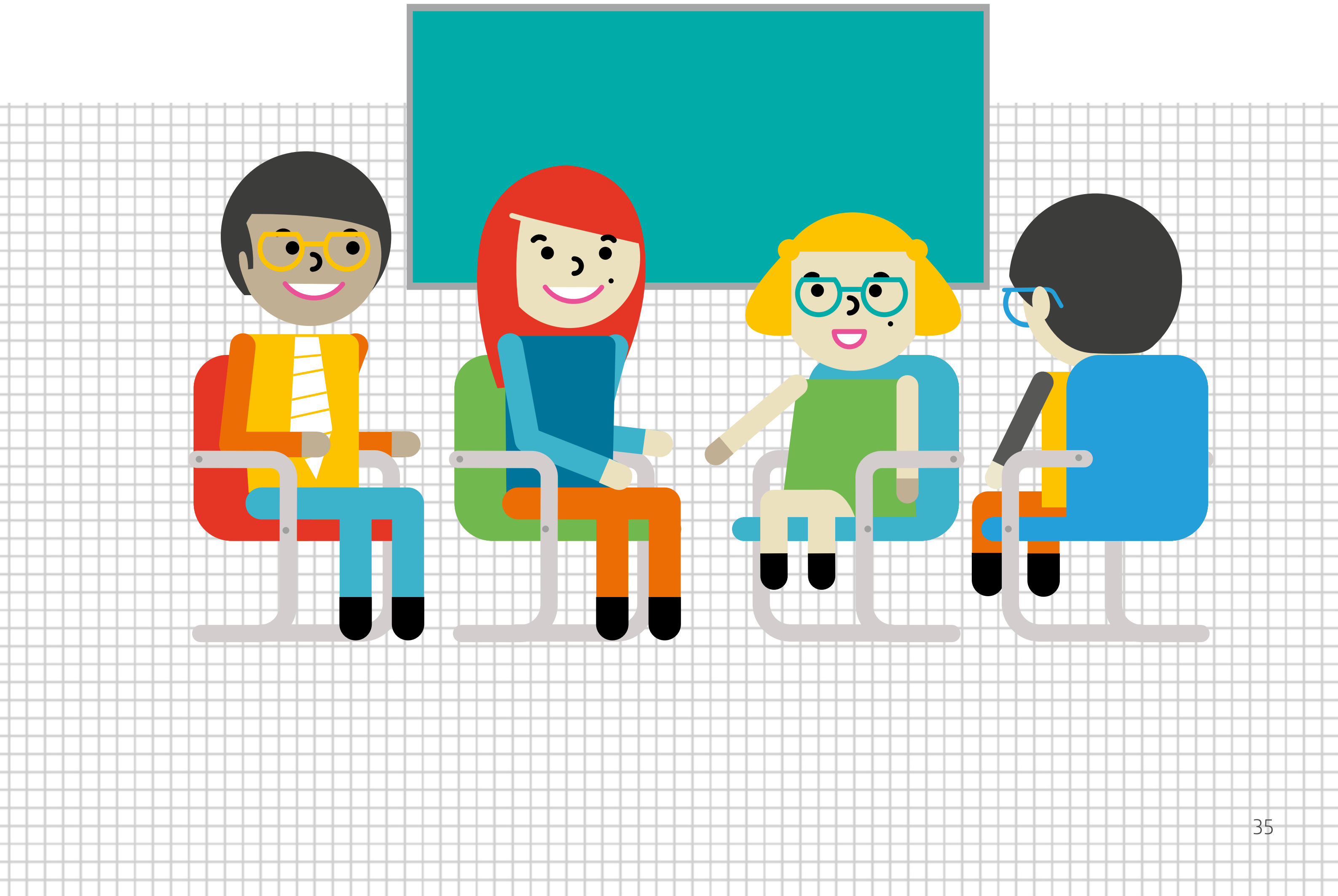
cualquier acción desde el punto de vista educativo y didáctico.

Este documento se compone de dos pilares básicos:

- Coherencia educativa: se apoya en la identidad del centro y en su modelo educativo.
- Reflexión pedagógica: parte de las decisiones que se han tomado después de haber sido analizadas en profundidad y de valorar lo que es mejor para nuestros alumnos.

¿CÓMO LO HACEMOS? Este documento bien podría ser un archivo de texto o una presentación. En él se podría incluir aspectos como los que constan a continuación, aunque cada centro debería especificar, con el mayor detalle posible, aquellos que le resulten de utilidad para regular sus procesos educativos de la mejor manera posible:

- Cómo acogemos a los alumnos en el comienzo de curso, en particular a los que son nuevos.
- Cómo entendemos la relación profesor-alumno y qué pautas deben regirla.



- Qué estructura y protocolo tienen las reuniones y entrevistas con las familias.
- Cuáles son los aspectos metodológicos, definidos con el mayor detalle posible por etapas, que todos deben respetar, y cómo se articulan estos con el modelo educativo.
- Cómo trabajamos la lecto-escritura, cómo enseñamos a sumar; cómo abordamos la historia, las matemáticas o la educación física.
- Qué pensamos que debe ocurrir en los patios.
- Cómo programamos y nos coordinamos como equipo docente.
- Cuál es el modelo educativo, los instrumentos que utilizamos, los procesos, etc.
- Cómo enlazamos nuestro proyecto educativo con las posibles actividades extraescolares que se ofrecen en el centro.

IDEA: este documento podría servirnos de manual de acogida para docentes que se incorporan por primera vez al centro; y, junto con el proyecto educativo, donde se recogen los aspectos más identitarios y filosóficos, dar una idea de cómo se trabaja en el centro y cómo pensamos que debe ser el día a día en sus aulas, patios y pasillos.

IDEA: debería ser un documento vivo, que, además, naciera del consenso entre profesores; de manera que lo que en él se contemple sea de obligado cumplimiento para todos y que, para introducir cambios, mejoras o añadidos, hubiera antes que probar aquello que se quiere introducir para comprobar su viabilidad e idoneidad, y después consensuar entre todos si se incluye o no en la línea pedagógica del centro.

Manual de operaciones

Para este proyecto
NO NECESARIO Y POSIBLEMENTE NO ASUMIBLE POR EL TIEMPO QUE PRECISA SU ELABORACIÓN.

Para la eficiencia del centro
MUY NECESARIO, POR NO DECIR OBLIGATORIO.

Este documento, también llamado *manual de procedimientos* es similar al de línea pedagógica al que nos acabamos de referir, pero en este caso está relacionado con los aspectos organizativos y de gestión no

educativa del centro. Facilita también la optimización de tiempos y de recursos, y aporta una visión del funcionamiento interno y de qué pasos se deben dar para cubrir determinados procesos.

No estamos refiriéndonos aquí a modelos de calidad, aunque, en algunos casos, estos documentos pueden completar o complementar estos modelos si ya estuvieran implantados en el centro.

¿CÓMO LO HACEMOS?

Proponemos generar un documento de texto o una presentación en el que vayamos incluyendo todos los procesos que en su relación con el centro afecten sobre todo a docentes, alumnos y familias. Para cada uno de estos procesos podríamos contemplar aspectos como:

- **A quién va dirigido.**
- **Nombre:** qué problemática soluciona o se documenta.
- **Proceso:** explicando qué pasos se deben seguir para completar el proceso correctamente.
- **Observaciones:** anotaciones que pueden ayudar al usuario a realizar bien el proceso.

Nos estamos refiriendo a aspectos como:

- Qué debe hacer un alumno o profesor si va a faltar a clase o se va a retrasar.
- Cómo se reservan los tiempos y los espacios comunes para las reuniones con las familias.
- Qué hacer si un alumno sufre un accidente leve o grave en el centro.
- Cómo acogemos a un profesor que se incorpora por primera vez al centro.
- Qué procesos administrativos o burocráticos se llevan a cabo en la evaluación y en la puesta de notas, etc.

IDEA: a este documento se le pueden adjuntar los formularios necesarios para poner en marcha determinados procesos, o los diagramas de flujo que representan gráficamente los pasos que se han de seguir en un determinado proceso o protocolo.

Nota: Para saber más sobre cómo crear un manual de operaciones puedes consultar la Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

ANTES DE NADA, EL EQUIPO DE I+C (INNOVACIÓN + CREATIVIDAD)

Uno de los aspectos clave se sitúa en los recursos, los tiempos y las personas dedicados a los procesos de innovación

A menudo, cuando Ferran Adrià y el equipo de elBulli analizan los factores que lograron mantenerlos en un nivel máximo de innovación sostenida, coinciden en que uno de los aspectos clave se sitúa en los recursos, los tiempos y las personas dedicados a los procesos de innovación.

Si queremos innovar y ser creativos es necesario que contemos con profesionales dedicados a observar y a pensar a largo plazo, a estar atentos a todo lo que ocurre dentro y fuera del centro, para identificar buenas prácticas, mejorarlas y promoverlas dentro del propio centro.

Esta selección de personas constituyen el equipo de I+C, que debería existir en todos los centros con independencia de que se haya iniciado o no un proyecto de transformación.

En todos los centros educativos debería existir un equipo de I+C independientemente de si se va a emprender o no un proceso de transformación.



¿Qué funciones tiene el equipo de I+C?

Las funciones principales de este equipo, más allá de las que cada organización quiera atribuirles, deberían ser:

- Identificar, apoyar e impulsar los proyectos de innovación que se estén llevando a cabo en el centro, contribuyendo en su diseño e implementación.
- Promover nuevos proyectos que aúnen tendencias en todos los ámbitos y sistemas del centro con su identidad y proyecto educativo.
- Ser un buscador de tendencias desde un observatorio de buenas prácticas, y un difusor de las mismas.
- Tener una visión rompedora/poco convencional/novedosa: Trabajar integrado en el claustro y los distintos equipos de gestión aportando un pensamiento disruptivo, innovador y creativo que permita pensar y actuar de otra manera a como se viene haciendo hasta el momento.
- Seleccionar y gestionar contenidos, recursos y aplicaciones de utilidad para sus compañeros.

Innovar es buscarse la vida.

Ferran Adrià

- Impulsar el diseño de un potencial plan de innovación, potenciar su puesta en marcha y asegurar su seguimiento y evaluación.
- Promover la comunicación de buenas prácticas, la coordinación entre docentes y el trabajo interdisciplinar. Interconectar e hibridar diferentes profesionales y materias.
- Abrir el centro, inspirar ideas, provocar pensamiento crítico y creativo, cambiar paradigmas...
- Hacer el seguimiento de los proyectos y ocuparse de su evaluación.
- Documentar el proceso de innovación.
- En general, promover la innovación educativa permanente en el centro.

¿Quién lo compone?

Constituir un equipo así en un centro puede ser complejo en función de su titularidad, sus recursos, la disponibilidad de tiempos y personas, etc. En cualquier caso, se podría pensar en un equipo de pocas personas o, incluso, en un equipo unipersonal que, además, sin ser la situación ideal, podría no tener dedicación de jornada completa.

En cuanto a los perfiles y competencias de la persona o personas que lo componen, se podría tener en cuenta:

- El perfil de personalidad creativa al que nos hemos referido ya en esta guía, o el que se propone en los materiales de Genoma de esta misma colección.
  a) El perfil de personalidad creativa al que nos hemos referido en esta guía, lo encontrarás en este enlace:

IR A LA PERSONALIDAD CREATIVA

b) Las referencias a la personalidad creativa en los materiales de Genoma los localizas en este acceso:

IR A MI GENOMA CREATIVO

IR A GENOMA DE CENTRO

- Poder contar con perfiles interdisciplinares.
- Algún integrante del ha de tener sensibilidad hacia el diseño para poder hacer aportaciones también desde ese ámbito.

IDEA: si los recursos son escasos, se podría constituir un equipo que tenga algún componente o alguna estructura de personas fijas y otras que se incorporen en función de su disponibilidad según los proyectos que se vayan implementando.

¿Cómo se organiza?

Es muy importante que la persona o el grupo de personas que conforman el equipo de I+C esté inmerso en la realidad del centro y del día a día de sus aulas y pasillos. También es necesario que en su jornada laboral dedique tiempos y espacios a desarrollar sus funciones, sin que las urgencias del centro le impidan llevar a cabo su objetivo.

Es un equipo que trabaja para los demás, catalizando y proponiendo ideas. Debe tener claro que los protagonistas de I+C en el centro son fundamentalmente el alumnado y el profesorado. La humildad y la generosidad deben ser las dos banderas que mejor identifican su trabajo.

El equipo de I+C debe tener cierto grado de autonomía, para lo que proponemos que se le asigne un presupuesto e incluso, si fuera posible, que algún miembro del equipo directivo pudiera formar parte de él, o ser el enlace para la aprobación de propuestas.

Será bueno conocer la legislación al respecto y pensar con qué recursos propios o ajenos podemos contar, ya que a menudo las administraciones educativas, fundaciones o ayuntamientos financian equipos o proyectos de innovación.

Finalmente, sugerimos que el equipo desarrolle un proyecto de innovación para el centro con propuestas a corto, medio y largo plazo y que, una vez aprobado por el equipo directivo, pueda llevarlo a cabo con el necesario seguimiento, documentación y evaluación.

IDEA: el equipo de innovación puede apoyar en el diseño y la redacción del documento de línea pedagógica. Podría ayudar a los docentes a montar experiencias piloto para ver lo que funciona y lo que no, así como lo que puede o no incluirse en ese documento.

IDEA: este equipo no debe ocuparse solo de los aspectos pedagógicos y metodológicos, o de temas relacionados con los recursos y el material didáctico. Os invitamos a analizar los distintos sistemas que forman parte de la vida de un centro y que presentamos a continuación en esta guía. Cualquiera de estos sistemas es susceptible de ser un FOCO DE INNOVACIÓN.

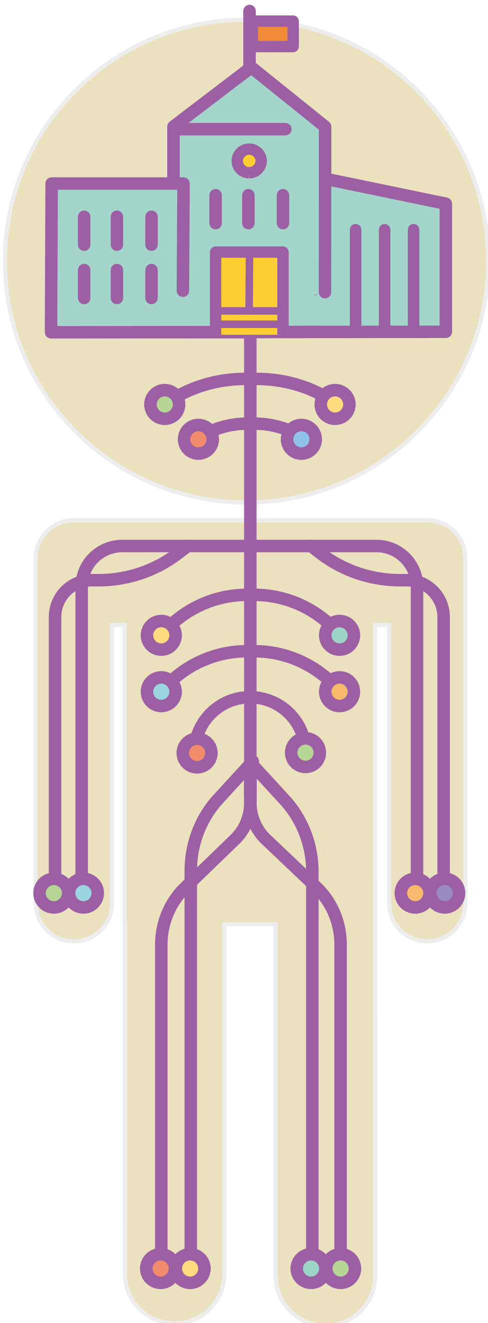
EL ECOSISTEMA EDUCATIVO Y LOS SISTEMAS QUE LO MOVILIZAN

Las personas, las instituciones y, por supuesto, las escuelas funcionan como un gran organismo

Las personas, las instituciones y, por supuesto, las escuelas funcionan como un gran organismo. En un centro educativo, como en el cuerpo humano, cada órgano colegiado o unipersonal, y cada equipo o persona, realiza una tarea específica que lo moviliza y lo hace funcionar.

Como ya hemos comentado en varias ocasiones, desde esta metodología entendemos el centro escolar como un ecosistema, en el que participan diferentes sistemas que interrelacionan entre sí y que se condicionan los unos a los otros de manera que su funcionamiento se explica tanto por el funcionamiento de las partes implicadas, como por las relaciones que se establecen entre ellas.

Saber cómo funciona cada uno de estos sistemas y cuándo y en qué condiciones se producen las interacciones nos ayudará a comprender cómo funciona el ECOSISTEMA. Y esta comprensión nos empodera para la toma de decisiones y nos pone sobre la pista de la innovación y la creatividad.



QUÉ DEBEMOS SABER

EL ECOSISTEMA EDUCATIVO

Concretando más, en nuestro ECOSISTEMA CENTRO EDUCATIVO hemos identificado seis sistemas que lo configuran y le dan vida. De forma resumida son los siguientes:

- **Conceptualización** o creación del proyecto educativo, en el que se define claramente la misión a través de todos los documentos que presentan el propósito que se pretende, la filosofía, los valores y los principios.
- **Pedagógico,** en el que se incluye la concreción del proyecto, la tarea educativa, la opción metodológica, el modelo de atención a la diversidad del alumnado.
- **Administración y gestión,** donde se refleja la función principal de aprovisionar las infraestructuras, los recursos materiales, humanos y económicos necesarios para acometer la misión que se ha planteado.
- **Organización,** que dispone quién, cuándo y dónde se realizan las diferentes acciones que permiten dirigir el centro para alcanzar los objetivos orientados a conseguir su misión.

Llegados a este punto a los dos anteriores sistemas les sumamos dos más, que indican que la escuela, como ecosistema, está en constante contacto con su entorno. Tal y como demostró Urie Bronfenbrenner con su teoría ecológica (1979), no solo se deben tener en cuenta los procesos o sistemas internos que regulan su misión, también hay que contemplar cómo el exterior lo afecta y lo modifica.





- **Experiencial**, en el que ubicamos las experiencias de los alumnos más allá del centro, y las sinergias y las influencias que aportan las familias, la comunidad y los agentes socioeducativos para mejorar la vida de las personas de la escuela.
- **Comunicación y marketing,** que está relacionado con la eficacia para contactar, comunicar y conectar los diferentes microsistemas (familia y docentes, territorio y escuela, administraciones educativas y familias...) para que se alineen en torno a la misión.

Obviamente, y como ya habréis podido intuir, dentro de cada SISTEMA tienen lugar una serie de PROCESOS que, además, pueden variar de unos centros educativos a otros.



Por otro lado, en el ecosistema de la escuela, la simple presencia de estos sistemas y procesos principales no nos permite entender el conjunto ni alcanzar la misión, porque, si no los interconectamos, no podemos ni evaluar, ni tomar decisiones, ni proponer cambios por pequeños que sean. Necesitamos actuar de forma organizada y sistemática, dando importancia a las conexiones que se producen entre los procesos, y sus repercusiones en el funcionamiento general del centro en su sentido más amplio.

Volvemos de nuevo a la idea de un ecosistema que, para que funcione, necesita de la interacción de unos sistemas y órganos con otros. Será así como veremos qué pequeños detalles y tareas de un determinado proceso pueden tener increíbles repercusiones en otros y en el conjunto.

Un aspecto de la teoría ecológica de Urie Bronfenbrenner (1917-2005) es su aplicación al denominado *efecto mariposa* que explica que un pequeño cambio puede provocar un efecto enorme en un sistema dinámico. Un cambio mínimo, un pequeño gesto o una sola palabra pueden generar un efecto impresionante (Masterpasqua y Perna, 1997).

Si quieres saber más sobre la teoría del caos y el efecto mariposa puedes visitar: http://observatorioredes.blogspot.com.es/2012/01/sobre-la-teoria-del-caos-el-efecto.html

El conocimiento, la revisión y el análisis de los SISTEMAS que conforman nuestro centro y de los PROCESOS que forman parte de cada uno de ellos nos ayudará a mejorar y ser más eficaces; pero, además, una observación detallada de ellos amplía la mirada de conjunto y permite comprender el valor de cada acción para alcanzar la misión, lo que facilitará la combinación, la asociación y la valentía para explorar nuevas posibilidades.

Antes de profundizar en los distintos SISTEMAS que hemos presentado anteriormente, debemos tener en cuenta para cada uno de ellos:

- Qué es, cómo se define.
- Qué función tiene dentro del ecosistema.
- Por qué es importante.
- Cuáles son algunos de los principales procesos que se integran dentro de él.

Además de esto, hay que tomar conciencia, refiriéndonos a nuestro centro, sobre:

- Si está planificado.
- Qué persona o personas están implicadas en el desarrollo del sistema y sus diferentes procesos; y, de ellas, quiénes son los responsables.
- Qué recursos son necesarios para su correcto funcionamiento.
- Las repercusiones e implicaciones de cada uno de los procesos en el resto de procesos de ese sistema y en el resto de sistemas.

Veamos cuáles son los distintos sistemas y los procesos básicos que los integran.

1. Conceptualización

Qué es este sistema, definición (comprenderlo)
Este primer sistema se refiere a la necesidad de entender quiénes somos y de reflexionar sobre nuestro modelo y proyecto educativo, sobre nuestra misión y, especialmente, sobre lo que respondemos a preguntas como ¿qué es educar?, ¿cuál es realmente nuestro trabajo? o ¿cuál es nuestro modelo pedagógico y las líneas clave de nuestro quehacer educativo?

El equipo de elBulliLab entiende que en la vida de un restaurante se distinguen tres grandes fases: la apertura, el mantenimiento y el cierre. De la misma manera, un centro pasa, de una u otra forma, por esas tres fases:

- **Apertura:** puede ser inicial si se está pensando en abrir un centro, o puede referirse a repensar y actualizar el modelo si es que ya está creado. También debemos ser conscientes de que, en realidad, abrimos nuestro centro cada curso, con nuevos alumnos, nuevos proyectos, nuevos profesores, etc. porque cada alumno, cada año e, incluso, cada día son distintos, únicos, genuinos.
- **Mantenimiento:** consiste en que el centro siga mejorando y evolucionando día a día.
- **Cierre:** se trata de analizar cómo se cierra cada curso, o cada trimestre, o cada proyecto...; y de considerar estos momentos como puntos de inflexión importantes para la comunidad educativa.

Función u objetivo del sistema

La función de este sistema, que es crítica para poder fundamentar adecuadamente todos los demás, es definir con claridad la misión, visión y valores del centro educativo o, en caso de tenerlos ya definidos, repensarlos y actualizarlos de manera que sirvan de marco de referencia en la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas.

Es preciso plantearse periódicamente preguntas que faciliten la reflexión sobre cómo evolucionar y adaptar el modelo y la identidad a la sociedad en la que se incardina la escuela o centro educativo, y a su contexto más cercano.

- ¿Quién somos como centro?
- ¿Qué nos define hoy?
- ¿Qué nos hace diferentes?
- ¿Qué consideramos clave o importante en nuestro quehacer educador?
- ¿Qué creemos que debería definirnos e identificarnos mañana? ¿Y en un futuro más lejano?

Un enlace interesante sobre qué es y cómo conformar un proyecto educativo de centro lo encontraréis en el siguiente enlace: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/72/cd/curso/unidad2/u2.I.1.htm

Para entender dónde estáis y hacia dónde podéis avanzar, os proponemos que utilicéis una dinámica basada en el análisis DAFO. Esta técnica la encontrarás en los materiales complementarios, haz clic aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 108)

Para acercarte a la figura de tu alumno y poder así elaborar un plan que gire en torno a él, puedes usar un mapa de empatía; aquí puedes aprender cómo hacerlo: https://goo.gl/Bfco1X

Por qué es importante

Consideramos este sistema como central porque es desde la reflexión sobre estos procesos desde donde debe nacer la innovación y la creatividad en los centros y donde deben estar los cimientos de una transformación sostenida y sostenible.

Es el sistema que nos define como centro y delimita qué somos y cómo vemos nuestra tarea.

IDEA: este sistema y las reflexiones y decisiones que lo acompañan deberían ser compartidas por la comunidad educativa y, una vez definidas, ponerse en conocimiento de todos y, en especial, de alumnos y familias, sobre todo cuando estas últimas se están planteando la elección de centro para sus hijos. Parece lógico pensar que misión, visión y proyecto educativo del centro y modelo educativo de la familia deberían estar alineados.

Procesos básicos que se engloban en él

- La visión, misión y valores.
- Rasgos de identidad y los objetivos y retos a los que creemos que debemos hacer frente.
- Proyecto educativo o plan estratégico de centro.
- Modelo pedagógico.
- Modelo de relaciones y comunicación.

- Modelo de financiación y sostenibilidad.
- Líneas estratégicas de actuación.
- Cultura organizacional y modelo de liderazgo...

2. Administración y gestión

Qué es este sistema, definición (comprenderlo)
La gestión implica la capacidad de coordinar el trabajo y los recursos existentes para alcanzar los objetivos previstos por la organización.

La gestión provee de herramientas e instrumentos que han sido detectados y previstos por otros sistemas, y es la responsable del control de los recursos humanos que harán posible el desarrollo del proyecto educativo. Incluye, por lo tanto, todos los procesos que tienen como resultado el aprovisionamiento de la infraestructura, de los recursos materiales, y humanos para el funcionamiento del resto de los sistemas.

Función u objetivo del sistema
El sistema de gestión tiene como función controlar y poner a disposición de la comunidad educativa los recursos humanos y los materiales e infraestructuras necesarias para poder funcionar como centro.

En su encargo, no está tan solo el aprovisionamiento, sino también la previsión y planificación de las futuras necesidades de cada sistema, para lo que se ocupa de investigar y proporcionar los medios que hagan más eficaces y eficientes las tareas y los procesos. Por lo tanto, deberá diseñar procedimientos de control y evaluación y, en función de las valoraciones, administrar los recursos financieros, proponer estrategias y herramientas, etc.

Por todo ello requiere de una conexión clara y eficaz con todos los sistemas y de un control de los procesos internos para asegurar su efectividad e incluso mejorarla.

elBullifundation publicó en 2016 el libro *Mise en place* que recorre los procesos y trabajos a realizar si queremos abrir y gestionar un restaurante. Aunque está orientado hacia el mundo de la gastronomía, es una publicación que ofrece muchas y buenas ideas para una gestión eficaz. Seguro que te resultará de ayuda, y puedes consultarlo en este enlace: http://www.caixabanklab.com/elbullifoundation/es/libro-mise-en-place/

Por qué es importante
El sistema de gestión es el que establece las rutas claras para conseguir los recursos necesarios para que el centro evolucione. Si queremos innovar desde la creatividad, debemos, en primer lugar, tener una buena y adecuada gestión.

Una gestión efectiva y eficiente permitirá contar con la organización y los recursos necesarios para poder innovar y ser creativos.

Los procesos y las tareas asociadas a este sistema serán muy diferentes en función de la titularidad del centro, ya que en los centros públicos muchos aspectos están cubiertos desde la Administración; pero, en cualquier caso, el sistema debe tener claro cuáles son los resultados de cada proceso,

se lidere desde la Administración o desde el propio centro, para prever las consecuencias y repercusiones en el sistema y en su relación con los otros sistemas.

Así, desde el conocimiento y el análisis de todos los procesos del sistema, se deberá trazar el plan de optimización teniendo en cuenta personas y recursos. Implica, por tanto, la coordinación del trabajo de recursos humanos, recursos infraestructurales, materiales y financieros para llevar a cabo la misión y para que los destinatarios finales (alumnado, familias, comunidad...) tengan la mayor calidad educativa posible.

Procesos básicos que se engloban en él

- Gestión de alumnos, familias, expedientes, notificaciones, matrículas, etc.
- Atención a alumnos y familias.
- Selección y gestión de proveedores (educativos y de servicios).
- Gestión económico-financiera: presupuesto y seguimiento, tesorería, financiación, pagos, recibos, subvenciones, etc.
- Recursos humanos: selección, contratación, formación, despidos, organigrama, perfiles profesionales, planes de carrera, incentivos, planes de acogida.
- Relación con la Administración pública.
- Gestión con las familias y otros agentes.
- Gestión del mantenimiento del centro.
- Gestión de infraestructuras: mantenimiento, limpieza, internet, agua, luz, transporte, etc.
- Gestión de material educativo y pedagógico.
- Procesos de control, seguimiento y evaluación de los distintos aspectos y ecosistemas del centro: clima, satisfacción, procesos de calidad, control de responsables, tareas, etc.
- Gestión de ayudas, becas, etc.
- Plataformas y herramientas de gestión...

3. Organización

Qué es este sistema, definición (comprenderlo)

Ya hemos visto que cada centro educativo es un ecosistema, una estructura que se conforma para alcanzar unos objetivos con un propósito determinado.

Las metas u objetivos se alcanzan gracias a una determinada estructura organizativa que gestiona los recursos, las acciones y la participación de los diferentes agentes para desempeñar el propósito y cumplir con el objetivo.

Toda institución escolar adopta un modelo organizativo que viene mediado por una serie de factores que lo determinan en mayor o menor medida:

- Su titularidad.
- La legislación vigente.
- Su contexto.
- Su identidad.
- Sus inercias y tradiciones...

El modelo organizativo pretende ordenar y gestionar los recursos de la manera más efectiva posible para alinear a todos los agentes que conforman el centro en la consecución de la misión que se hayan marcado. Por esta razón, el sistema de

conceptualización tendría algo que decir a la hora de decidir de qué manera se organiza el centro.

Función u objetivo del sistema

La función del sistema organizativo es generar las condiciones para que un equipo, en un determinado escenario (en nuestro caso centros educativos), sea capaz de generar unos productos o servicios que atienden necesidades y expectativas de los alumnos en particular y de la comunidad educativa en general.

En el sistema organizativo del centro escolar, esto se concreta en dos aspectos:

- Los aspectos pedagógicos relacionados con el qué, el cómo, el cuándo y el porqué se enseña; y otros temas relacionados con la didáctica, la pedagogía, la psicología educativa, etc.
- Los aspectos de funcionamiento del centro, distribuyendo y resolviendo los temas relativos a espacios, tiempos, normas de funcionamiento y organización del equipo humano y recursos materiales que permiten optimizar el trabajo para obtener los resultados deseados.

Al referirnos a la organización, deberíamos tener claro un concepto previo que es la denominada *cultura organizacional*, sobre la que puedes saber más consultando la Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Por qué es importante

La importancia de la estrategia organizativa radica en que permitirá conceptualizar la estructura de funcionamiento del centro, que tendrá repercusiones en todos los demás sistemas, y nos ayudará a orientar los pasos y las decisiones dirigidos hacia la consecución de los objetivos que se hayan marcado.

Desde el punto de vista pedagógico nos ayudará a respondernos a preguntas como:

- ¿Responde la organización a la misión del centro teniendo en cuenta a cada uno de los alumnos?
- ¿En torno a qué o quién giran las decisiones organizativas? En torno a los espacios con los que contamos, los recursos materiales, los horarios, los alumnos...
- ¿Permite nuestro modelo organizativo un adecuado nivel de coordinación entre agentes? ¿Está adaptado a las necesidades de las familias?

Por su parte, las cuestiones relativas al funcionamiento podrían ser del estilo de:

- ¿Organizamos adecuadamente los espacios? ¿Y los tiempos?
- ¿Tenemos organizada la documentación?
- ¿Qué normas se han fijado para asegurar la convivencia en el centro?
- ¿Cómo se evalúa el trabajo y la eficiencia del mismo?
- ¿El organigrama que se ha establecido es adecuado a los objetivos de la organización?
- ¿Existen herramientas para desarrollar el talento de los profesionales e innovar?

Por último, la organización debe velar por los elementos de control y evaluación, no tan solo con la idea de valorar la adecuación de

los procesos o del propio sistema, sino con la clara intención de mejorarlos continuamente, haciendo extensivo el compromiso, la implicación y la responsabilidad de todos los agentes que participan: docentes, alumnos, familias... Para que el sistema organizativo funcione, es necesaria la implicación y el consenso de todos.

Procesos básicos que se engloban en él

- **Espacios:** cómo son y cómo se configuran los espacios del centro. Innovación en relación con los espacios.
- **Tiempos:** calendario y horarios.
- **Gestión de actividades académicas y extraescolares.**
- **Organigrama.**
- **Manual de operaciones:** protocolos organizativos y de procesos.
- **Documento de procesos y línea pedagógica.**
- **Organización del claustro y equipo directivo:** departamentos, ámbitos.
- **Normativa interna:** reglamento de régimen interno, normas de convivencia.
- **Coordinación pedagógica:** comunicación, reuniones, equipos de trabajo.
- **Planes de formación permanente y renovación pedagógica.**
- **Asociaciones de madres y padres y otras colectividades** (antiguos alumnos, grupos culturales, otros).
- **Órganos de gestión** (colegiados y unipersonales).

Nota: Podemos inspirarnos en proyectos que ya han sido implantados en centros con una organización diferente.

http://sunion.cat/. Un instituto en el que el horario cambia cada semana y la creación de los grupos clase la hacen los alumnos uniéndose de forma natural.

En http://escolasadako.cat/ o en los centros http://www.escolesgarbi.cat/ los alumnos dedican tiempo a proyectos de vida social dentro del centro; por ejemplo, cuidar de sus instalaciones, tutorizar a alumnos más pequeños o prestar algún servicio en el comedor, la recepción, etc.

En http://www.padrepiquer.es/ tienen aulas con sesenta alumnos y tres profesores que se coordinan y complementan para dar lo mejor de sí a sus alumnos.

En http://www.cmontserrat.org/ han pensado en otra forma de organizar los espacios, los tiempos y las metodologías.

Puedes ver otra forma de organizar los espacios en los proyectos de http://www.rosanbosch.com/es/news#

En proyectos que inspiran podrás encontrar más enlaces en los que mirar y aprender

IR A PROYECTOS Y MATERIALES

4. Comunicación y marketing

Qué es este sistema, definición (comprenderlo)
El sistema de comunicación y marketing en la escuela es aquel que permite transmitir tanto la identidad como el día a día del centro a toda la comunidad educativa en su sentido más amplio. Internamente se ocupa de la comunicación con los docentes, el alumnado, las familias, etc.; y externamente con el resto de personas interesadas en la labor que se realiza. Cumple el objetivo de acercar la propuesta de valor del centro a la sociedad.

No podemos entender hoy la comunicación sin tener en cuenta que la sociedad digital ha puesto a nuestra disposición infinitos canales y formatos. En este escenario resulta imprescindible gestionar todos estos canales, eligiendo los más adecuados con el fin de optimizar recursos y llegar al público objetivo.

Este sistema requiere tener claro a quién nos dirigimos (el público objetivo) y con qué fin, siempre dentro de un marco ético y de responsabilidad. A partir de ahí, y teniendo clara la misión y el proyecto educativo, podremos desarrollar un plan de comunicación en el que consten las acciones a desarrollar, su periodicidad, los objetivos, los responsables, etc.

Este sistema tiene dos orientaciones que, si bien son distintas, deberían resultar complementarias:

- **La función comunicativa:** por la que se informa y se hace partícipes a personas de la comunidad educativa (cercana o extensa) en relación con aspectos tanto de la estrategia como de la operativa del centro.
- **La función de marketing:** por la que se comunican a la comunidad educativa, aspectos relacionados con la identidad, lo que se hace y cómo se hace; con el fin, por un lado, de captar su atención y, por otro, de compartir el conocimiento y las buenas prácticas.

Por qué es importante
Un sistema de comunicación y marketing adecuado permitirá tener un buen modelo de relación interna y externa y contribuirá a optimizar los tiempos y los recursos. Además, una buena comunicación genera grandes mejoras en el clima laboral y ayuda a promover la misión del centro y la mejora de su calidad educativa.

La comunicación interna: comprende todas las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros y favorecer la comunicación multidireccional.

Menos es más.

La comunicación externa: se refiere a cualquier acción comunicativa que está dirigida a algún agente externo al centro, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas.

Para ambos modelos de comunicación, algunas de las herramientas que más se utilizan son:

- Reuniones de coordinación.
- Página web y blogs de centro o aula, en los que mostramos o compartimos información, documentación, etc.
- Intranet.
- Revista digital.
- Manual de acogida.
- Revistas y boletines.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Encuentros y puestas en común.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.
- Buzón de sugerencias.
- Dípticos y trípticos.
- Presencia en redes sociales...

¿Cómo utilizar la comunicación para impulsar el proceso de innovación?

- Publicando en las redes sociales y otros canales digitales en los que compartir informaciones, trabajos, proyectos, etc.
- Acercándose a las familias para mostrar el quehacer diario del centro, calendario de actividades, información administrativa, presentación del modelo pedagógico desde su hacer cotidiano.
- Generando espacios de reflexión y formación para los docentes, a través de un blog u otro tipo de plataformas.
- Creando canales de comunicación con los alumnos...

IDEA: recuerda que una función del centro es desarrollar en los alumnos su competencia en tecnologías de la información y la comunicación, y su identidad digital. Si permitimos que los alumnos colaboren con la comunicación externa del centro, ya sea porque participan en la difusión o porque directamente publican sus trabajos, estaremos potenciando en ellos saberes y competencias que les serán de mucha utilidad en el presente y en el futuro.

Canales como https://issuu.com/ para la publicación y creación de revistas digitales o, http://es.slideshare.net/ para que alumnos y profesores publiquen y compartan sus trabajos y presentaciones ayudarán a aunar todos los esfuerzos en la misma dirección.

Procesos básicos que se engloban en él

Los procesos básicos que se engloban en este sistema serían el plan de comunicación y el plan de marketing. Los canales y herramientas para desarrollarlos podrían ser, entre otros, los siguientes:

- **Web:** es la fachada en línea y como tal, debe transmitir la experiencia de usuario que queremos hacerles vivir.
- **Redes sociales:** desde Facebook hasta Snapchat, cualquier espacio de este tipo debe ser evaluado para decidir si es interesante tener presencia en él y, en caso afirmativo, programar bien el contenido.
- **Soportes audiovisuales:** grabaciones de las clases, realización de vídeos testimoniales, medios para compartir conocimiento, como un *VideoBook*...

- **Prensa:** se debe crear una base de datos propia de prensa local y, por otro lado, contar con este tipo de medios para mantenerlos informados de todos los eventos que se desarrollen en el centro que puedan ser de su interés.
- **Eventos:** jornadas de puertas abiertas, visitas a ferias de la educación, día del deporte...
- **Publicidad:** tanto tradicional (prensa, radio, tv...) como en línea (a través de ella podremos llegar al público objetivo de una manera más segmentada y también medir su impacto).
- ***Newsletter*:** donde iremos informando de las actividades que se llevan a cabo, teniendo la base de datos bien segmentada por intereses y públicos objetivos.
- **Posicionamiento en buscadores:** si se tiene clara la propuesta de valor, se debe pensar qué criterios de búsqueda utilizarían las familias para encontrar el centro, y posicionar la web por estos términos.

5. Pedagógico

Qué es este sistema, definición (comprenderlo)

El sistema pedagógico es el encargado de concretar el proyecto educativo en cada uno de los alumnos con los que se ha comprometido el centro, generando los mecanismos necesarios para asegurar el alcance de la misión, atendiendo a su filosofía y a sus valores. Es, en definitiva, donde se provoca y produce la transformación para la que se constituye todo el ecosistema.

Es el sistema que dota de coherencia, consistencia y rigor el trabajo educativo con el alumnado y las familias, respondiendo en cada momento y en cada caso a qué hacemos, por qué lo hacemos y concretando cómo, cuándo y con qué lo hacemos.

Se refiere, en conclusión, a todos los aspectos didácticos, pedagógicos y puramente educativos que implican a los distintos agentes de la comunidad educativa en su quehacer profesional.

Función u objetivo del sistema

La función principal de este sistema es concretar, de forma clara y detallada, qué se quiere conseguir y cómo se hará posible desde el punto de vista didáctico y educativo. Su resultado será cada una de las concreciones que marquen la acción diaria con los niños y los jóvenes que pueblan las aulas, los patios y los pasillos; y pautará las técnicas y los recursos que se han de utilizar.

A partir de esas concreciones se generan argumentos claros sobre por qué se funciona de una u otra manera, del porqué de cada una de las actividades que se realizan en el centro, y del porqué de cada una de las actividades que conscientemente se desestiman.

Desde esta reflexión será posible trazar una línea que aúne objetivos, contenidos, metodologías e instrumentos didácticos en un discurso que permita evaluar su idoneidad, teniendo en cuenta el contexto, el grupo, el alumno y la intervención de los agentes educativos.

Este sistema se ve aludido desde el proyecto educativo de centro hasta la metodología

docente, pasando por el modelo de relación profesor-alumno-familia, o la idea que se tiene sobre cómo deben ser los contenidos y recursos educativos, o como se hacen las agrupaciones o se distribuyen los espacios.

Nota: En el apartado Documentación hacemos referencia brevemente a la necesidad de tener un documento de línea pedagógica. Este documento vendría a ser, en parte, una concreción de este sistema; y en él, como ya se ha comentado, se detallarían, todo lo posible, las distintas estrategias y procesos que se siguen en el día a día como centro educativo.

Puedes volver a este apartado pinchando aquí:

IR A DOCUMENTACIÓN

Por qué es importante

La importancia del sistema pedagógico reside en dos momentos clave:

- En el proceso de reflexión, para ajustar la práctica educativa al objetivo final que se ha propuesto.
- En el proceso de concreción, que permite definir de forma clara cómo proceder en cada disciplina, en cada espacio, con cada recurso y, sobre todo, con cada alumno.

Desde estas dos premisas será posible asegurar un movimiento armónico en el centro, que concrete los procedimientos pedagógicos para cada una de las personas implicadas (tanto las que enseñan como las que aprenden) y para cada una de las situaciones.

Debemos tener en cuenta que este análisis no debe hacerse una única vez, sino que, al tratarse de un sistema vivo, se va a repetir en diferentes ocasiones, por lo que hay que ser capaces de generar una estructura y un hábito de reflexión crítica que permita:

- Analizar, evaluar y valorar la labor docente y educativa y sus resultados.
- Identificar nuevas formas de proceder que hagan el trayecto más efectivo y eficaz. A este respecto, el equipo de I+C puede ser de gran ayuda.
- Crear o implementar nuevos recursos que se ajusten a las necesidades y mejoras que van apareciendo.

El sistema pedagógico tiene, como en todos los casos, relación con todos los demás, pero guarda especial relación con el de conceptualización y el de organización, y a su vez tendrá importantes repercusiones con el sistema experiencial. Así, el primer paso para poder analizar el sistema pedagógico será identificar quién es el principal líder de este proceso, ¿quién enseña o quién aprende? En función de la respuesta, el papel de todos los actores implicados será uno u otro.

Procesos básicos que se engloban en él

- Documento de procesos y línea pedagógica.
- Decisiones metodológicas.
- Decisiones sobre contenidos educativos, recursos didácticos, etc.
- Planificación educativa y docente.
- Espacios: cómo son y cómo se configuran los espacios del centro desde el punto de vista educativo (en relación con lo organizativo).

- Tiempos: calendario y horarios.
- Gestión de actividades académicas y extraescolares.
- Organigrama educativo.
- Organización y coordinación del claustro y equipo directivo: departamentos, ámbitos, equipos docentes.
- Normativa interna, reglamento de régimen interno, normas de convivencia.
- Coordinación pedagógica: comunicación, reuniones, equipos de trabajo.
- Planes de formación permanente y renovación pedagógica.
- Asociaciones de madres y padres y otras agrupaciones (antiguos alumnos, grupos culturales, otros).
- Órganos de gestión (colegiados y unipersonales).
- Alumnos en prácticas.
- Patios y comedores en su dimensión educativa...

Una buena parte de los materiales de esta colección están orientados a docentes y alumnos con lo que aplican directamente a este sistema. Te proponemos una visita por todos ellos para tener más ideas sobre cómo ser creativos en relación con el ámbito pedagógico. Puedes visitarlos pinchando aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 98)

6. Experiencial

Qué es este sistema, definición (comprenderlo)

Este sistema puede resultar un poco distinto a los que hemos expuesto hasta ahora y a lo que estamos acostumbrados a tener en cuenta como educadores. El sistema experiencial se refiere a todos aquellos elementos, vivencias y situaciones que tienen que ver con el día a día de los alumnos tanto dentro como fuera del centro en relación con la propuesta educativa, incluido aquello que tiene que ver con las familias y su interacción con el centro.

Siendo un poco más concretos, se focaliza en varios momentos temporales e históricos que veremos a continuación, pero fundamentalmente en dos ejes:

- Las acciones, percepciones, vivencias y sensaciones que tiene cada alumno antes de llegar al centro, en el momento en el que llega, en el tiempo que está en el centro, en la salida y en su vida fuera del centro en todo lo que tiene que ver con lo educativo.
- Las acciones, percepciones, vivencias y sensaciones de la familia en su experiencia con el centro desde que decide seleccionar una escuela determinada para escolarizar a su hijo, hasta que este sale del centro, e incluso después, sea porque se gradúa o por cualquier otra razón.

Para entenderlo bien, quizá vale la pena pensar en cómo nace este sistema dentro de la metodología Sapiens de elBulli. La idea es plantearse qué piensa, vive y siente un cliente del restaurante desde que decide que quiere ir a cenar a algún sitio hasta que ya ha salido y rememora y analiza su experiencia gastronómica. Desde esta perspectiva, nos parece interesante analizar la vida de un alumno en relación con su educación desde que se levanta por la mañana hasta que se acuesta, y cómo desde la escuela podemos

La experiencia es lo que da sentido a la actividad.

contribuir a mejorar estas experiencias y ofrecer a nuestro alumnado más y mejores vivencias que le faciliten la vida y lo motiven y lo preparen más para el aprendizaje y la experimentación.

Función u objetivo del sistema

- **Detectar los elementos:** recursos, actividades, procesos... que tienen relación con las percepciones y sensaciones del alumnado. Elementos que ejercen influencia en su educación, provocando valores, hábitos y conocimientos con la finalidad de comprender para ser libre. Potenciar un entorno que favorezca una actitud positiva hacia el aprendizaje.
- **Evaluar las variables y condicionantes** que impactan en los alumnos. Ofrecer las mejores condiciones para optimizar el proceso educativo con el alumnado.
- **Conocer en profundidad al alumnado:** si la experiencia de los alumnos está potenciada de forma adecuada para favorecer su aprendizaje, los objetivos del centro en general y del profesorado en particular serán eficientes y eficaces.

Por qué es importante

Sabemos que SIN EMOCIÓN NO HAY APRENDIZAJE, las emociones son nuestras aliadas. Es imposible separar lo emocional de lo racional y, por ende, de lo educativo. Trabajar sobre las emociones y vivencias del alumno es, en definitiva, trabajar sobre su apertura al aprendizaje.

La importancia de este sistema radica, por un lado, en que se atiende a las emociones de nuestro alumnado y, por otro, en que se pone el foco en situaciones y momentos de sus vidas que normalmente pasan desapercibidas, o de los que no se había pensado en su influencia sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje. Si se motiva a los alumnos con un ambiente escolar equilibrado, retador y estimulante, se estará

QUÉ DEBEMOS SABER

EL ECOSISTEMA EDUCATIVO



00

Porque se aprende lo que se siente.

fomentando, en definitiva, su placer por aprender, por indagar, por comprender.

Por último, este sistema alude, como veremos, a aprendizajes y valores eminentemente competenciales y basados en la vivencia; lo que motivará especialmente al alumnado y lo preparará para la vida, que es, en definitiva, lo que estamos buscando.

Procesos básicos que se engloban en él

Los procesos básicos que se concentran en este sistema responden a las siguientes preguntas:

- Generación de interés a alumnos potenciales y sus familias.
- ¿Cómo llegamos a las futuras familias y a los futuros alumnos? ¿Qué pasa cuando buscan información sobre el centro? ¿Y cuando vienen a visitarlo para conocerlo?
- ANTES de llegar al centro. ¿Cómo viene el alumno? ¿Cómo se levanta? ¿Cómo es su trayecto hasta que llega?
- BIENVENIDA en el centro. ¿Cómo acogemos a los alumnos cada día? ¿Y a los nuevos, y a todos en general, en los primeros días del curso? ¿Quién o quiénes se encargan de esta tarea? ¿En qué espacio? ¿Qué intervención hacen sus profesores? ¿Qué papel juega la familia? ¿Cómo es el trayecto desde la entrada al centro hasta el aula?
- DURANTE, mientras estamos en el centro. ¿Cómo vive el alumno la experiencia del periodo escolar en el centro? ¿Y en el aula? ¿Y en los pasillos? ¿Y en los patios? ¿Y en la biblioteca u otros espacios?
- DESPEDIDA, al finalizar la jornada. ¿Cómo se cierra el día? ¿Cómo se va el alumno a casa?
- VIDA SOCIAL y ocio. ¿Cómo se relaciona? ¿Qué actividades extraescolares realiza? ¿Qué relación tiene el centro con otros agentes educativos? ¿Cómo se puede alinear esta actividad social y de ocio con la misión educadora? ¿Con quién se relaciona? ¿Es feliz?
- FUERA DEL CENTRO. ¿Qué hace? ¿Cómo vive fuera del centro? ¿Cómo es su vida en casa después de la escuela? ¿Qué pasa con los deberes? ¿Conocen los padres el proyecto y están alineados con él? ¿Los alumnos duermen lo suficiente, comen bien...?

Puedes generar un mapa del proceso experiencial de vuestro alumnado en este enlace: http://www.antevenio.com/blog/2016/03/guia-para-disenar-un-customer-journey-map/

Para ir más allá

Una vez presentados todos los sistemas, nos preguntamos… ¿es posible que te falte alguno? ¿Quizá hay alguno que te sobra o no entiendes su relevancia? ¿Hay procesos que son importantes en tu centro y que no parecen estar reflejados?

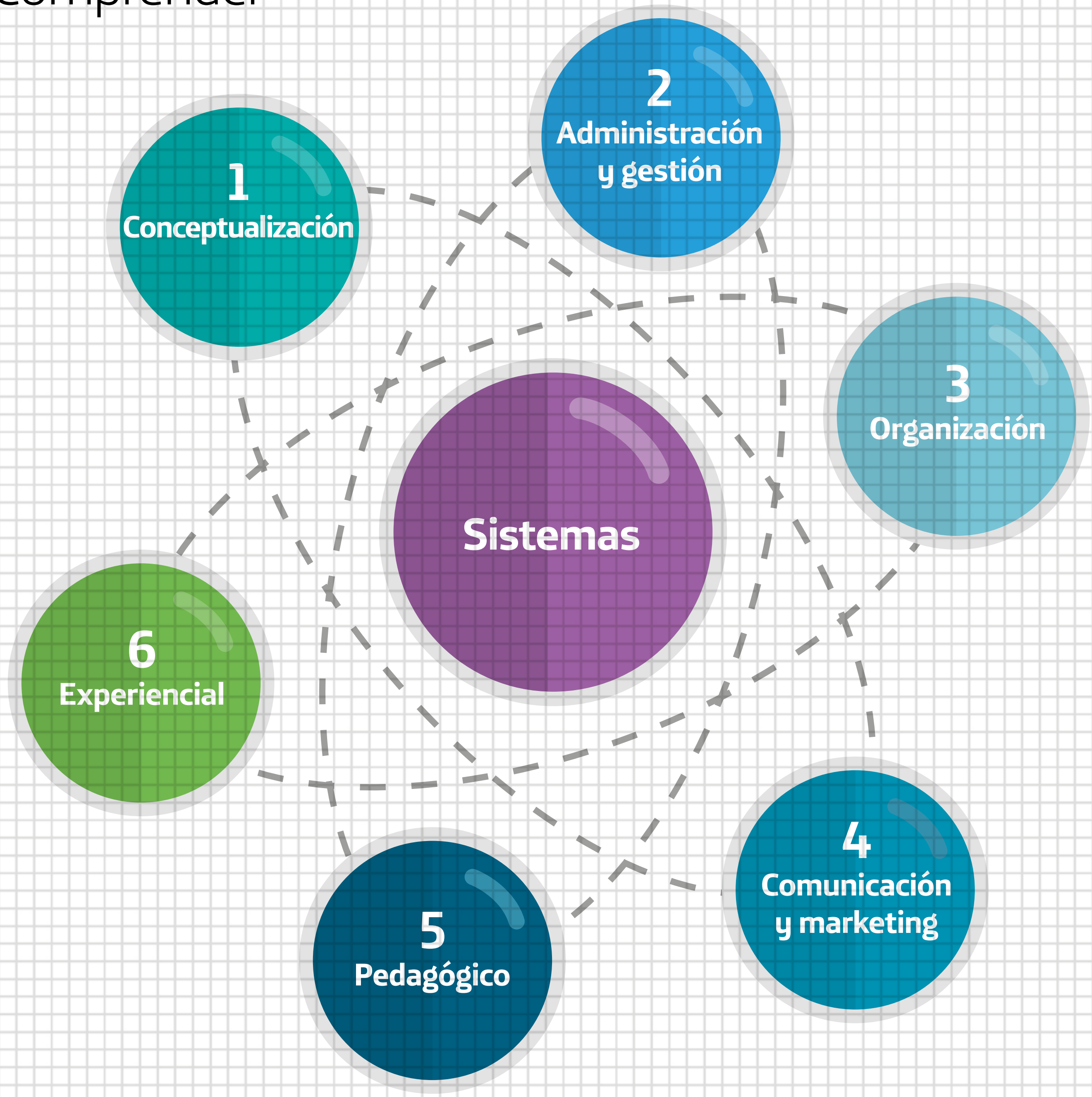
Te proponemos que pienses en tu centro escolar como en un organismo. Este organismo ha tenido un momento de gestación, tuvo un momento de puesta en funcionamiento y tendrá momentos de transformación y evolución. En cada momento vital hay unos sistemas y procesos más importantes que otros. ¿En qué punto estáis vosotros?

Pensar en qué momento está tu centro, en qué sistemas y procesos tenéis puesto el foco y en cuáles crees que debe ponerse para evolucionar desde la innovación y la creatividad te ayudará a recapitular sobre lo que has visto hasta ahora.

En las próximas páginas encontrarás, además, algunos ejemplos en los que inspirarte, esperamos que te sean también de ayuda. Después veremos paso a paso cómo montar un plan de transformación a partir de los sistemas y los aprendizajes que has conocido hasta el momento.

Haz una lista con los procesos de tu centro que te parecen clave en este momento e intégralos en uno de los sistemas o, si es necesario, crea un nuevo sistema para tu proyecto. Lleva esto a tu porfolio de innovación para que quede bien documentado. Es un primer y sencillo análisis de hacia dónde queréis llevar la innovación.

Comprender



¿¿¿¿¿¿ Te has parado a pensar en este sistema?

¿Lo tenemos organizado?

¿Hay un responsable de esto? ¿Está identificado?

¿Está planificado?

¿Qué procesos básicos de tu centro están dentro de este sistema?

¿Qué has aprendido analizando este sistema ??????

PROYECTOS Y MATERIALES QUE NOS INSPIRAN

Nota: Si lees o visitas alguno de estos sitios inspiradores que te proponemos, quizá podrías documentar en tu porfolio de innovación lo que te ha llamado la atención y sobre lo que has reflexionado a partir de lo que has visto y leído. Te animamos también a compartirlo internamente con otros compañeros o con la comunidad educativa a través de vuestras redes sociales.

TOP 100 INNOVACIONES EDUCATIVAS

Fundación Telefónica

Top 100 parte de un proyecto que ha identificado iniciativas educativas innovadoras con resultados demostrados. La edición de 2014 se enfocó en el fomento de vocaciones y competencias STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas); y la de 2016, en el fomento de competencias para la sociedad digital.

http://top100desafio.fundaciontelefonica.com/

VIAJE A LA ESCUELA DEL SIGLO XXI

Alfredo Hernando

Es un libro que recoge las experiencias del viaje del autor a través de 80 de las escuelas más innovadoras del mundo. Ofrece herramientas para que el docente pueda adaptar y aplicar en su entorno las iniciativas que propone.

http://escuela21.fundaciontelefonica.com/

HORIZONTE2020

Jesuïtes Educació

Este proyecto presenta un nuevo modelo pedagógico centrado en el alumno y su aprendizaje. Han llegado ahí tras un profundo proceso de reflexión y participación entre docentes, no docentes, estudiantes y familias.

http://h2020.fje.edu/es/

ESCUELAS CHANGEMAKER

Ashoka

Ashoka es una red mundial de emprendedores sociales. Identifican escuelas innovadoras, generadoras de cambio y adaptadas a las necesidades educativas actuales.

http://spain.ashoka.org/escuelas-changemaker

FUNDACIÓN CRÉATE

Créate es una comunidad impulsada por la fundación del mismo nombre. Sus pilares se basan en el profesor como impulsor del aprendizaje, la inteligencia emocional, la metodología vivencial, el ABP, el *design thinking*, el trabajo colaborativo, el aprendizaje basado en competencias y la convivencia con el entorno.

http://www.fundacioncreate.org/

EDUCALAB

INTEF

Comunidad educativa, gestionada por el INTEF, que vincula personas y recursos para desarrollar ecosistemas locales de innovación educativa.

http://educalab.es/intef

ESCOLA NOVA 21

El programa busca respuestas a las necesidades del siglo XXI a través de un ecosistema educativo resultado de la alianza de entidades y escuelas. Crean las condiciones para mejorar, consolidar y hacer crecer acciones de cambio educativo.

http://www.escolanova21.cat/

DESIGN FOR CHANGE

Con presencia en más de cuarenta países, este movimiento brinda la oportunidad, a niños y jóvenes, de poner en práctica sus propias ideas para cambiar el mundo desde su entorno. Su premisa es «contagiar con el virus *I CAN/WE CAN* a cuántos más niños, mejor».

http://www.dfcspain.com/

TED FOR EDUCATORS

Disponibles en abierto, TED-Ed ofrece un canal de charlas cortas de prestigiosas e inspiradoras personalidades del mundo educativo.

https://ed.ted.com/

DESIGN THINKING

Espacio para aprender, compartir y conectar con docentes y entidades interesadas en la metodología de trabajo de pensamiento de diseño en las aulas.

http://www.designthinking.es/home/index.php

SCOLARTIC

Comunidad educativa dirigida a docentes de ámbito hispano que promueve la innovación y calidad educativa. Tiene disponibles un buen número de cursos en línea gratis, recursos para el aula, charlas, ponencias y talleres.

https://www.scolartic.com

EL POLIEDRO DEL LIDERAZGO

Es el título de un libro de Àngel Castiñeira y Josep Maria Lozano. Nos explica el fenómeno del liderazgo desde una perspectiva técnica, fundamentada, y no solo con el objetivo de inspirar.

https://www.librosdecabecera.com/el-poliedro-del-liderazgo

CREATING LEADERFUL ORGANIZATIONS: HOW TO BRING OUT LEADERSHIP IN EVERYONE

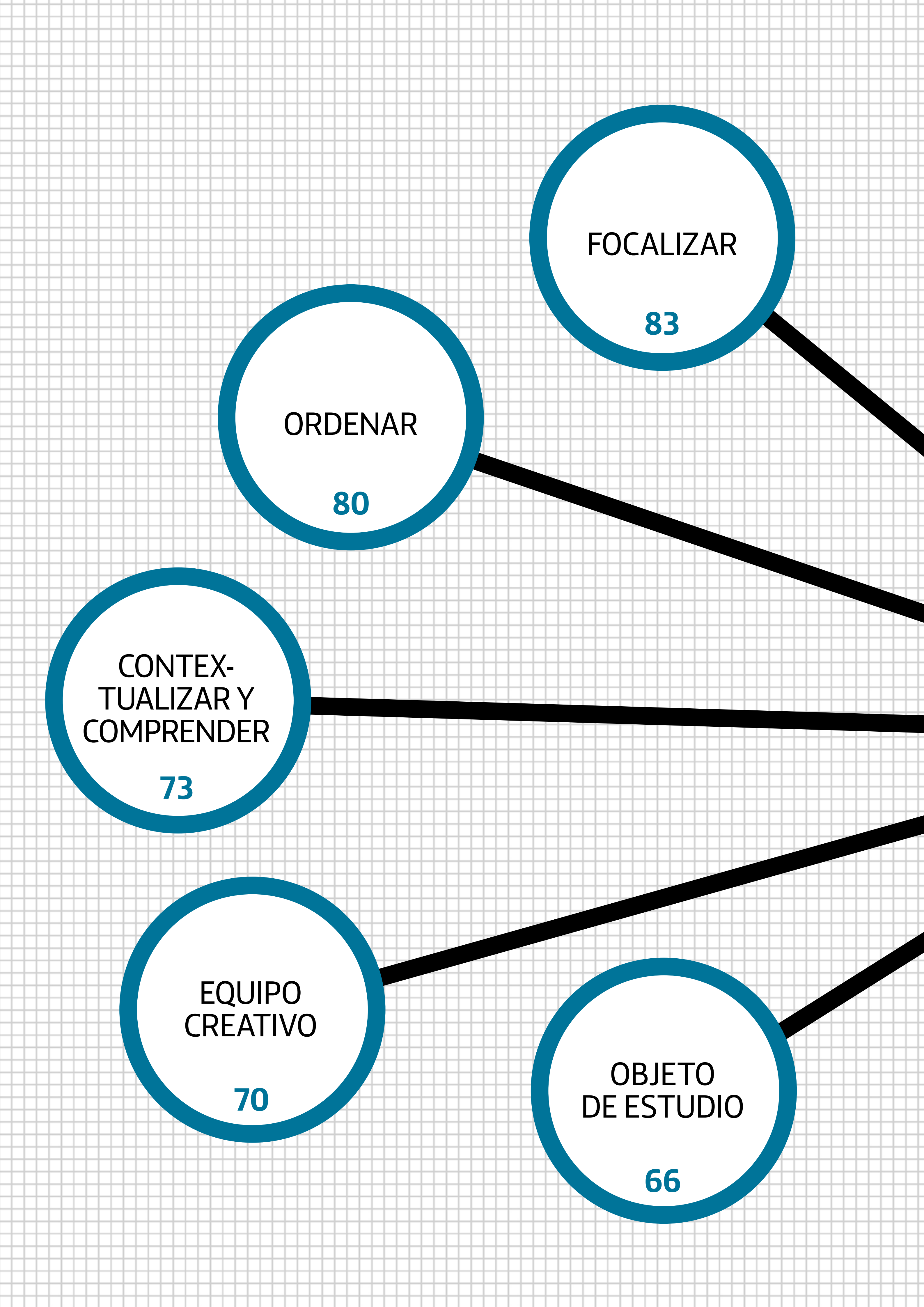
Es el título de un libro de Joseph A. Raelin que explica, de forma brillante, que el liderazgo puede ser una actitud de la organización, y que se puede liderar desde cualquier ámbito o posición.

http://www.goodreads.com/book/show/4660956-creating-leaderful-organizations

LA NUEVA EDUCACIÓN

Es el título de un libro de Ferran Ruiz Tarragó en el que se explican los cambios que deben realizar y las competencias que deben tener equipos directivos y profesionales del sector educativo para afrontar los retos que llegan. No bastarán con habilidades de gestión duras y lineales para liderar las nuevas organizaciones complejas y cambiantes.

http://www.lideditorial.com/tienda/libros/1000820016501/educacion.1.html



FOCALIZAR
83
ORDENAR
80
CONTEX-
TUALIZAR Y
COMPRENDER
73
EQUIPO
CREATIVO
70
OBJETO
DE ESTUDIO
66



3. DISEÑANDO ESCUELAS CREATIVAS

QUÉ ENCONTRARÁS AQUÍ

En esta tercera parte de la guía presentamos el proceso a seguir si queremos generar un proyecto de innovación en el centro. Iremos avanzando paso a paso y recorreremos juntos cada una de las etapas del viaje que hemos planificado: participaremos en un proceso de investigación, comprensión y conocimiento que nos permitirá conocer, identificar sistemas y procesos y elaborar un proyecto de innovación que nos lleve rumbo a la transformación desde la creatividad, la reflexión, la coherencia y la eficiencia.



Para facilitar la comprensión de cada una de las fases, planteamos una organización de la información que mantiene siempre esta estructura:

- **QUÉ ES:** definición sencilla.
- **QUÉ OBJETIVO TIENE:** finalidad de esta fase y justificación de su inclusión en la metodología.
- **QUIÉN ES EL RESPONSABLE:** equipo, persona o personas que lideran esta fase y que deberán, por lo tanto, asegurar su desarrollo, seguimiento y evaluación. Serán también los encargados de que la documentación sea correcta y responda a los parámetros establecidos.
- **QUIÉN LO HACE:** equipo, persona o personas que realizan el trabajo y que podrían coincidir con el responsable.
- **CUÁNTO TIEMPO SE NECESITA:** planificación aproximada del tiempo que se precisa para completar cada fase. Se presentará en términos de intervalo, teniendo en cuenta que dependerá de la dedicación y los recursos disponibles, así como de los contextos y las circunstancias de cada caso.
- **CUÁLES SON LOS ENTREGABLES FINALES:** si cada fase se finaliza con una documentación o una reflexión final, constituye la evidencia del trabajo realizado. En algunos casos, el entregable final que cierra una fase es el que abre la fase siguiente.
- **CÓMO LO HACEMOS:** proceso para llevar a buen término la fase. Incluye la descripción de las técnicas, las dinámicas o los materiales de consulta recomendados para que se lleve a cabo de la mejor manera posible.

Recuerda la importancia de la documentación y del léxico. Te invitamos a abrir ahora tu porfolio de innovación e irlo completando a medida que vayas leyendo, aprendiendo y tomando decisiones.

00 Objeto de estudio 00

CONSENSUANDO LÉXICO:
fenómeno, ecosistema, sistema o proceso que se convierte en el centro de la reflexión creativa.

PASO 1: DECIDIR EL OBJETO DE ESTUDIO

Qué es

Antes de empezar a trabajar en cualquier proyecto de transformación, es necesario pararse a pensar sobre qué aspectos profesionales queremos iniciar ese proceso de reflexión.

Es el momento en el que se identifica, de forma general, el foco de las reflexiones, el tópico en torno al cual girará el análisis. Es posible que el objeto o tema de estudio seleccionado no sea el definitivo, dado que después de las primeras fases se cuenta con la posibilidad de concretarlo o variarlo en función de los datos y conclusiones que se hayan obtenido. Elegirlo en esta fase constituye un primer punto de referencia que orienta los siguientes pasos.

Como ya se ha comentado anteriormente, esta guía se ha diseñado considerando que el centro educativo es la unidad de estudio. Todas las reflexiones y propuestas que se hacen en este material responden a esta premisa.

Recuerda los pilares de la transformación:

- Sistémica.
- Participativa.
- Disruptiva.
- Viable.
- Eficiente.
- Etica.

El centro educativo, nuestro objeto de estudio.

IR A DOCUMENTACIÓN

Recuerda: La metodología se fundamenta en la documentación de todo el proceso. Cumplir con este principio permite avanzar progresivamente y saber en cada momento dónde estamos y por qué hemos llegado a ese punto.

En cada fase hay una persona o equipo responsable que se encarga, para cada encuentro, reunión o momento de reflexión de:

- Convocar a las personas necesarias y plantear el orden del día.
- Redactar las actas y fichas, así como de que estas queden aprobadas y archivadas.
- Recopilar la documentación necesaria: imágenes, grabaciones, actas, textos, dinámicas, conclusiones, meta-aprendizajes y propuestas de mejora. Archivar todo en los formatos físicos o digitales que se hayan elegido para tal fin.

PASO 1: OBJETO DE ESTUDIO

Quién es el responsable
Equipo directivo y equipo de I+C.

Quién lo hace
El equipo directivo y el equipo de I+C. En este momento se puede consultar con el claustro, con el alumnado o las familias. Proponemos, que, en caso de que se haga la consulta, sea algo sencillo; ya que será en fases posteriores en las que realmente requeriremos una participación más intensa.

Cuánto tiempo se necesita
Se dedica poco tiempo dado que después, en la fase de comprensión del objeto de estudio y su análisis, se podría matizar la dedicación e incluso variarla si fuera necesario.

Normalmente, además, si estáis en este punto de lectura de esta guía, es porque hay algo que os ronda la cabeza o algún tema sobre el que consideráis necesario incidir. Por

esta razón, una sesión de trabajo o una reunión bien planificada debería ser suficiente; las opciones de trabajo son diversas:

- El centro educativo en su conjunto.
- Un sistema de los vistos hasta ahora.
- Algún proceso que no funciona bien o que necesita impulso o refuerzo.
- Un colectivo o equipo.
- Un espacio.
- Una etapa educativa, una materia...

Qué objetivo tiene

Enfocar las reflexiones y alinear a las personas y equipos implicados en las siguientes fases, en pos de un mismo objetivo o, más bien, de un objeto de estudio común.

Cuáles son los entregables finales

Para esta fase tan inicial nos bastará con un entregable que contemple:

- Definición del objeto de estudio seleccionado (volvemos a insistir, en nuestro caso es el centro educativo como ecosistema).
- Por qué nos parece importante este objeto de estudio y nos hemos decidido por él.
- Qué otros objetos de estudio se barajaron en los momentos de reflexión.
- La documentación asociada que se considere oportuna.

Cómo lo hacemos

Para empezar, es necesario que todas las personas que forman parte de esta fase entiendan qué implica la decisión que van a tomar; para ello, aconsejamos la lectura de esta guía o, al menos, de la tercera parte.

A partir de aquí, y para trabajar esta decisión entre el equipo directivo y el equipo de I+C, os proponemos utilizar alguna técnica sencilla que permita inicialmente abrir el foco sobre posibilidades diversas, lo más divergentes posible, y después por votación se decide un objeto de estudio que sea claro y compartido.

Para facilitarte esta tarea, en los materiales complementarios tienes una ficha para rellenar con los campos necesarios. Puedes acceder pinchando aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 104)

IDEA: reparte notas adhesivas entre los asistentes, dales unos minutos para que piensen individualmente y en silencio sobre cuál creen ellos que debe ser el objeto de estudio. A continuación, irán saliendo a pegar sus notas adhesivas en algún panel o pizarra a la vez que los leerán y explicarán brevemente lo

que consideren necesario. Después se agruparán los que traten de la misma temática. Finalmente, se dará la opción de que cada participante vote a tres de las propuestas, y se tomará como objeto de estudio la que obtenga mejor resultado.

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Otros objetos de estudio posibles

Existen muchos factores que pueden ayudar a delimitar el objeto de estudio del proceso de innovación, algunos de ellos son:

- **La titularidad del centro:** puede proponer otros objetos de estudio o caracterizar el centro como ecosistema con sus particularidades.
- **El tamaño del centro:** si es un centro pequeño o mediano, quizá sí se pueda pensar en global y abarcar todo el ecosistema como objeto de estudio; pero, si el centro es grande, puede ser que desde el principio se deba poner el foco en algún aspecto o contexto concreto (una etapa educativa, un sistema, algún proyecto de cierto calado, algún cambio significativo que se quiera implementar, etc.).
- **Ser más de un centro:** cabe la posibilidad de que seáis una agrupación de centros en cualquiera de sus posibles figuras jurídicas e, incluso, una federación o algo similar. En tal caso, el objeto de estudio podría ser la agrupación misma, o los órganos de los que se dispongan para dar servicio a todos los centros de manera global y corporativa.
- **Su complejidad:** hay centros que, aun siendo pequeños, sus modelos organizativos, metodológicos o de gestión hace, que sean estructuras complejas lo que dificulta su análisis como gran ecosistema.
- **El contexto en el que se ubica:** sin duda, es un aspecto que determina la idiosincrasia de la escuela tanto por el lugar físico como por el perfil de las familias y los alumnos.
- **Situaciones concretas de la vida del centro que provoquen la necesidad de reflexión y transformación:** cambios en el equipo directivo, situaciones problemáticas o conflictos sin resolver, necesidades estratégicas que van apareciendo y a las que hay que dar respuesta, etc.
- **Historia:** como veremos, esta condición juega un papel clave en el proceso, a menudo marca el devenir del centro con su significatividad, sus bondades y problemáticas y sus inercias, que a veces son difíciles de reorientar.

Equipo creativo

CONSENSUANDO LÉXICO: conjunto de personas organizadas dentro del proceso de transformación con el objetivo de identificar el tema que se quiere analizar, contextualizar el objeto de estudio, y ordenar y enfocar los elementos sobre los que girará el proceso de transformación.



PASO 2: EQUIPO CREATIVO

Qué es

Como ya hemos dicho en su momento, cualquier transformación que pretendamos abordar debe ser participativa y compartida por la mayor cantidad de equipos, personas e integrantes de la comunidad educativa.

El equipo creativo será el conjunto de personas que trabajarán con el fin de avanzar en los primeros pasos del proceso de análisis y reflexión.

El número de personas que forma este equipo dependerá mucho del tamaño del centro, de sus recursos y, por supuesto, de la magnitud del reto que se pretende abordar. En cualquier caso, debe ser suficientemente operativo, por lo que su número no debería ser superior a ocho o diez personas.

Habría que pensar en que en este equipo haya personas que posean las competencias a las que nos referimos en el apartado La personalidad creativa.

IR A PERSONALIDAD CREATIVA

- Pasión
- Visión
- Generosidad y humildad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Libertad
- Sensibilidad
- Honestidad y compromiso ético
- Organización y planificación
- Eficiencia
- Comunicación
- Riesgo
- Disciplina
- Sentido del humor
- CREATIVIDAD

También os recordamos que están a vuestra disposición unos materiales específicos sobre la personalidad creativa, son los que hemos llamado Genoma.

IR A MI GENOMA CREATIVO

IR A GENOMA DE CENTRO

Qué objetivo tiene

El objetivo fundamental de este equipo es liderar e impulsar la primeras fases de generación del proyecto de transformación y en concreto, las fases de contextualización y comprensión y la fase en la que se ordenan todos los datos, se focalizan y jerarquizan los aspectos sobre los que se incide inicialmente con vistas a la transformación, poniendo todo el arsenal creativo a su servicio.

Quién es el responsable

Es necesario nombrar un responsable de este equipo, en el que todos los miembros deben tener un marcado perfil colaborativo, que será quien se ocupará del seguimiento de las tareas que realiza el equipo, de la documentación y de la organización de las sesiones y dinámicas de reflexión.

Quién lo hace

Un equipo formado por personas propuestas por el equipo directivo y elegidas por el equipo de I+C, teniendo siempre presente las tareas que tendrán de abordar y después de haber escuchado la opinión de otros miembros de la comunidad educativa.

Cuánto tiempo se necesita

El tiempo que se dedica a esta fase debe ser breve, quizá una semana o como máximo dos, que será el plazo que se tarde en proponer el equipo, llegar a un consenso y participar en la primera reunión para hablar de sus funciones y de sus responsabilidades.

Cuáles son los entregables finales

El entregable es un documento en el que constan:

- Los integrantes del equipo.
- Sus funciones y cometidos.
- Los tiempos y recursos de los que disponen para realizar su tarea.

Cómo lo hacemos

Cabe la posibilidad de que este equipo lo conformen las mismas personas que componen el equipo de I+C al que ya nos hemos referido, pero nos parece importante que, atendiendo a las capacidades y competencias que acabamos de ver, en este equipo haya personas:

- **Del equipo de I+C:** todas o una parte, por la visión que se les presupone en temas de innovación y tendencias.
- **Del equipo directivo:** por su visión global del centro y su capacidad en la toma de decisiones.
- **Del claustro:** por su aportación sobre las problemáticas del día a día, por su vocación y su creatividad docente.
- **De otros ámbitos de la comunidad educativa:** madres y padres, alumnos, personal de administración y servicios, etc.

Nos parece que se trata de un procedimiento sencillo que podría resolverse con tareas como:

- Hacer un listado de posibles candidatos pensando en los perfiles, su dedicación actual, la disponibilidad, las competencias y las capacidades que hemos citado anteriormente.
- Tener claras las implicaciones, trabajos y tiempos que van a tener que dedicar a esta función.
- Comunicar la nominación a los interesados, mejor de forma individual y cara a cara.

Existe la posibilidad de no hacer el listado inicial y lanzar una convocatoria al claustro, al equipo de I+C y al equipo directivo, e incluso a las familias y a los alumnos para captar voluntarios. De esta forma se lograr mayor implicación en el proceso y más vivencia del proyecto como algo compartido.

Para facilitarte esta tarea, te aportamos una ficha en los materiales complementarios. Puedes acceder desde aquí:

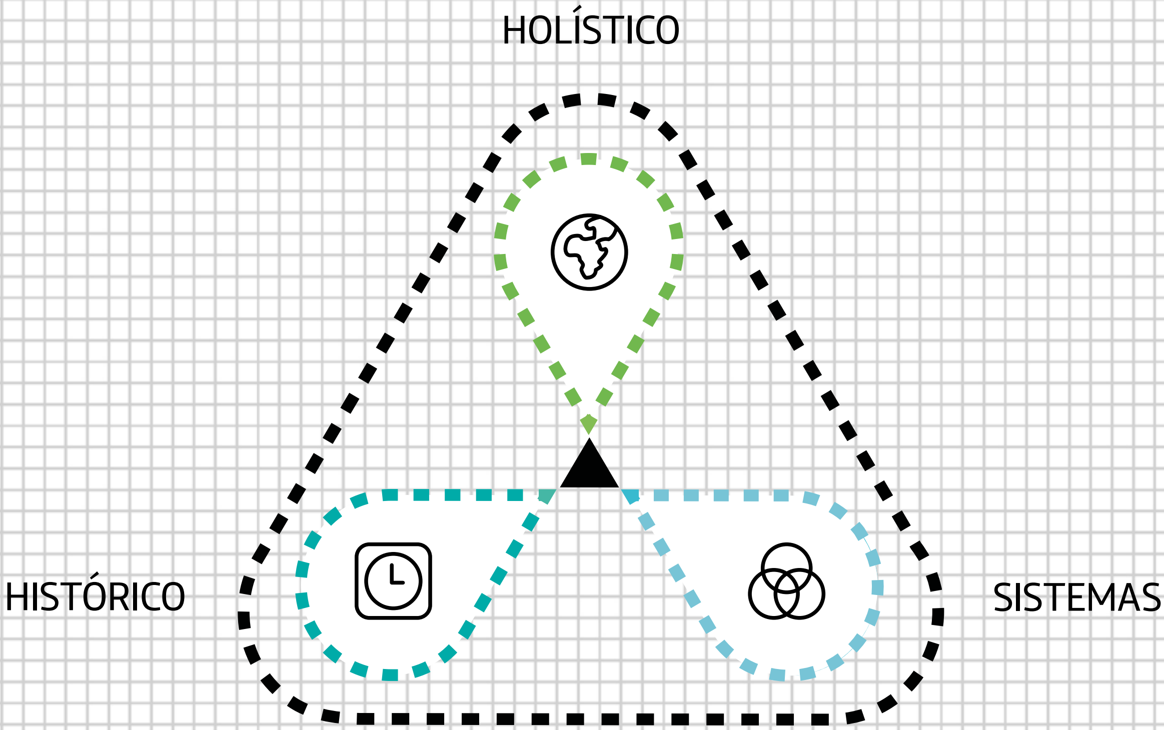
MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 106)

Enlace: para realizar bien la tarea de este equipo puedes consultar el apartado de «El valor del orden y la eficiencia» donde podrás encontrar herramientas para realizar vuestra tarea.

Comprender

CONSENSUANDO LÉXICO: percibir intelectualmente el significado de un hecho, concepto o relación. Supone tomar conciencia del origen del centro desde distintas visiones y perspectivas, así como entender qué procesos y sistemas lo mantienen vivo, identificando sus actores y funciones principales. En definitiva, se trata de realizar un ejercicio de investigación que permita hacer una aproximación detallada al objeto de estudio.

Contextualizar y comprender



PASO 3: CONTEXTUALIZAR Y COMPRENDER

Para el equipo de elBulliLab no es posible crear si no se comprende previamente

En la metodología Sapiens en la que estamos inmersos, comprender es quizá, junto con la pregunta constante del *statu quo* de todo lo que nos rodea, los dos aspectos más relevantes y críticos. Para el equipo de elBulliLab no es posible crear si no se comprende previamente; y cuando decimos *comprender* no nos referimos a hacerlo de cualquier manera, es necesario hacerlo de forma intensa y profunda, histórica y holística.

Qué es y qué objetivo tiene

Comprender es elaborar un conocimiento o pensamiento hasta entenderlo. El conocimiento o pensamiento viene a ser el producto a partir del cual se elabora la comprensión, que debe ser, además, un proceso vivo y constante.

Los conocimientos previos, el contexto, el perfil de las personas de las que nos rodeamos, las competencias y las capacidades nos deberían ayudar a comprender mejor nuestro objeto de estudio.

El cuestionamiento se convierte en la herramienta para iniciarse en el campo del saber. Pero no en el saber sin más, sino que se trata del *buen saber*; o sea, el comprender.

En lo que a nuestro proyecto se refiere, el hecho de poner en cuestión el *statu quo* de cualquier cosa, organización, términos, procesos, etc., implica entender y querer comprender el objeto de estudio desde su génesis, y a partir de distintas visiones y puntos de vista: de dónde procede, cuál es su historia, cómo se creó, de qué fuentes bebe la idea del objeto de estudio, cómo y por qué se plantea en sus inicios y para qué, cuál es el objetivo...

Por lo tanto, comprender sirve para ir más allá del conocimiento y poder **generar estrategias más eficaces para explicar, proyectar, crear, investigar sobre el cómo hacer más y mejor, y también, bajo qué condiciones hacerlo.**

Cocinamos conocimiento con ayuda del pensamiento, para degustar comprensión.

Quién es el responsable
El equipo creativo.

Quién lo hace
Toda la comunidad educativa e incluso personas y organizaciones que puedan aportar algo, aun cuando no formen parte de la comunidad más cercana (familiares, profesionales, etc.).

Cuánto tiempo se necesita
Esta fase tiene siempre una duración indeterminada dado que, cuando se trata de analizar, buscar datos, pedir opiniones y reflexionar, se puede alargar y alargar. Es necesario tener claros los objetivos de esta fase y delimitar los tiempos para cada una de las tareas, sabiendo que habrá que parar en algún momento, documentar, y pasar a la siguiente fase.

Puestos a plantear un tiempo determinado, creemos que sería bueno estimar no más de uno o dos meses. Debe ser el tiempo suficiente para que toda la comunidad educativa pueda participar, pero también debe ser ajustado para que no parezca que esta fase se prolonga en exceso y no tiene fin.

Cuáles son los entregables finales
Al terminar esta fase, deberíamos contar con los siguientes entregables:

- Un documento o material que explique la evolución histórica del objeto de estudio (en nuestro caso será el centro).
- Un documento con las opiniones y visiones sobre el centro de distintos especialistas en materias y disciplinas distintas a la pedagogía.
- Un primer análisis de los sistemas que conforman y dan vida al centro a partir de la ficha modelo que os entregamos con esta guía, o una similar creada por vosotros según vuestras necesidades.

Cómo lo hacemos
Como hemos visto, este paso consta, a su vez, de tres tareas distintas a partir de las cuales se obtendrá una visión holística y global de lo que es el centro hoy, y de cómo se ha llegado hasta aquí. Estos trabajos son:

- Análisis histórico.
- Visión holística.
- Estudio básico de los sistemas.

El análisis histórico
La idea es intentar tener algo parecido a una línea del tiempo con los hitos más relevantes de la historia del centro (quizá veinte o treinta hitos desde su nacimiento hasta ahora).

Debemos preguntarnos por:

- **El origen:** cómo comenzó, cómo era, cómo eran sus profesionales.
- **La evolución:** cómo ha ido cambiando, cómo es, cómo son ahora los profesional.
- **Futuro:** cómo prevemos que será en el futuro si se sigue por la misma línea, cómo nos gustaría que fuera.

Para ello se puede acudir a distintas fuentes:

- Profesores que lleven tiempo en el centro, exprofesores y exalumnos, asociación de madres y padres o de antiguos alumnos si es que existiera, etc.
- Documentación sobre la historia del centro, sus orígenes y sus porqués, y sobre los hitos más relevantes que han marcado su devenir.

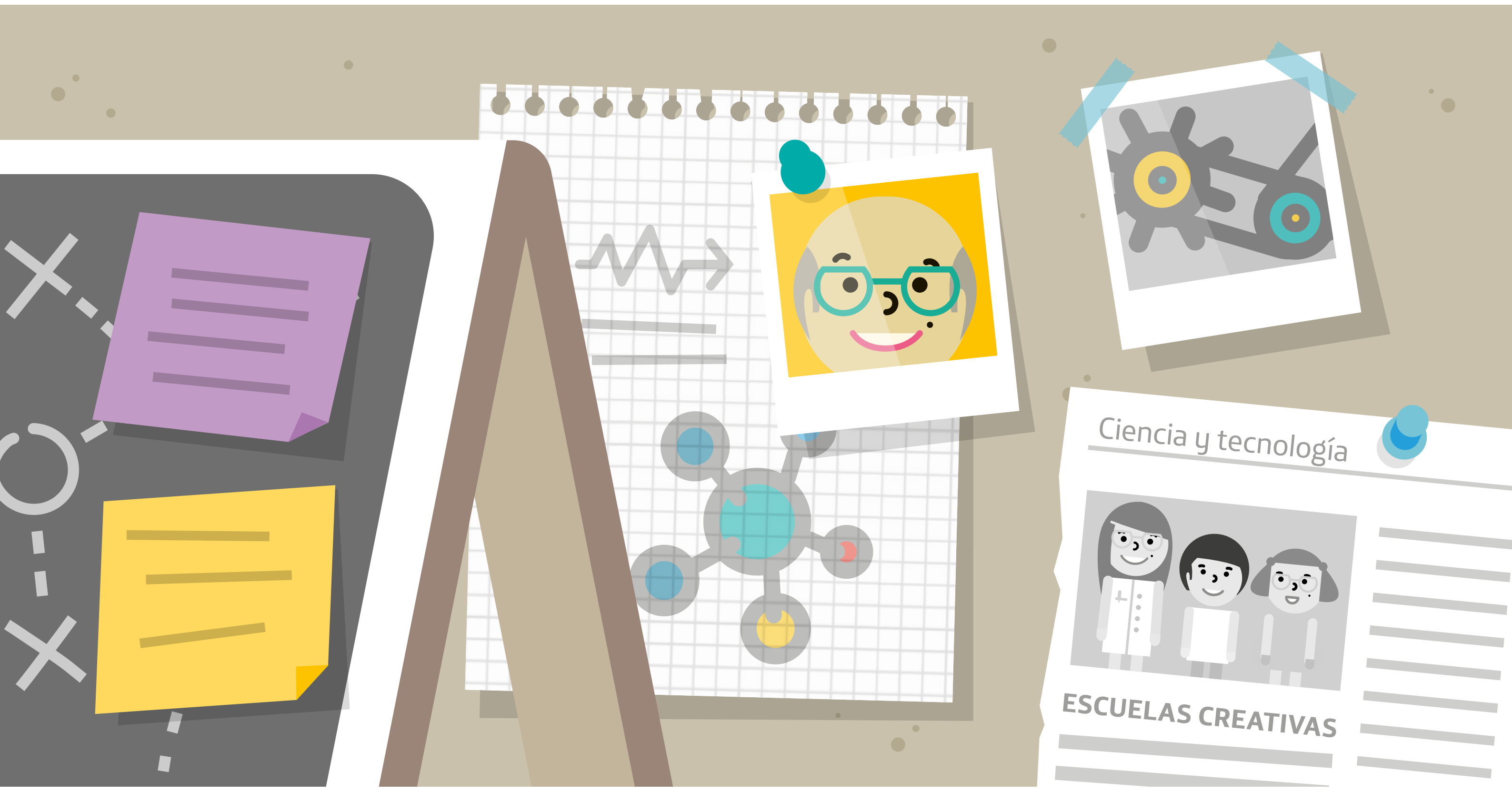
CONTEXTUALIZAR Y COMPRENDER

- Preguntar a la comunidad educativa actual, en especial acerca de los acontecimientos de los últimos tiempos y evoluciones. Para ello, se puede hacer una consulta en formato digital (correo electrónico tipo buzón de sugerencias) o quizá se pueda recurrir a alguna fórmula de participación más analógica. Se nos ocurre poner una línea de tiempo gráfica en el *hall* del centro y ofrecer la posibilidad de participar a los que les apetezca. Puede ser una buena oportunidad para presentar el proyecto que se ha iniciado.

Para comprender bien el centro, también se puede generar un DAFO (análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene el centro), que ayudará a tomar conciencia de la situación actual. Quizá el equipo creativo, junto al equipo directivo o incluso el claustro al completo, podría trabajar sobre esta técnica para conocerse y comprenderse mejor. En los materiales complementarios encontrarás indicaciones sobre en qué consiste esta técnica y cómo aplicarla. Puedes verla pinchando aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 108)

Cada año la Fundación Cotec elabora un informe sobre el estado de la I+D+I en España. El resultado es un documento de consulta en línea y gratuito que cuenta con un apartado específico sobre innovación educativa. Quizá si lo consultas te puede ayudar en este punto del proyecto: http://informecotec.es/



IDEA: en elBulliLab ocurren muchas cosas especiales que hacen que el trabajo que se desarrolla allí tenga dos características que no siempre van unidas: creatividad y eficiencia.

Una de estas cosas especiales y distintas que allí ocurren, es que se exponen muchas cosas, pero no para poder verlas y admirarlas, que también, sino para aprender y poder comprender analizándolas desde la visualización de su contenido, el conocimiento que se va adquiriendo y la conexión de unos conocimientos con otros.

Os invitamos a tener un espacio de este estilo (público para toda la comunidad, o privado para los equipos de trabajo) en el que ir exponiendo las reflexiones y los avances, donde conectar conocimientos e ir generando los mapas del proyecto.

En elBulliLab les vale con tener unos sencillos paneles de corcho con una base de madera. ¿Qué se os ocurre a vosotros?

La visión holística, sumando miradas

En este momento de la comprensión es necesario tener una visión del centro desde otros puntos de vista y disciplinas; se precisa que algunas personas miren los procesos, los espacios, los equipos y las vivencias con otras gafas y otros filtros para poder disfrutar de otras visiones y otras perspectivas.

Para conseguirlo, nuestra propuesta es contactar con distintos profesionales que puedan aportar esas otras miradas hacia lo que hacemos y cómo lo hacemos. Algunos de ellos podrían ser:

- **Perdonas o colectivos que trabajan con otras personas:**
  - Un cocinero o un camarero (o los dos).
  - Algún padre o madre (del centro y de fuera).
  - Un psicólogo o un terapeuta.
  - Un médico, un abogado.
  - Un policía, un trabajador social.
  - Un trabajador del hogar, un comercial o vendedor.
  - Otras personas de equipos directivos de otros centros.
  - Personal de una ONG.
  - Un taxista, un conductor de las rutas de autobús.
  - Un maestro de otro centro.
  - Profesores de distintas etapas.
  - Un dependiente de comercio, tienda o gran almacén.
- **Personas o colectivos que trabajan con espacios:**
  - Electricistas.
  - Arquitectos.
  - Aparejadores.
  - Diseñadores.
  - Interioristas.
  - Carpinteros.
  - Jardineros.
- **Personas o colectivos que trabajan desde la organización y la gestión:**
  - Alguien del mundo de la informática.
  - Un ingeniero.
  - Un consultor.
  - Un directivo de alguna empresa u organización.
  - Alguien experto en procesos.
  - Un psicólogo o alguien con experiencia en desarrollo de personas.
  - Un entrenador deportivo, un coordinador de campamentos.

Comprendemos nuestro centro porque creamos, y creamos nuestro centro porque comprendemos.

Una vez hayamos identificado quién o quiénes se quiere que aporten esa visión holística del centro o del objeto de estudio, se debe darles los tiempos y unas pautas para la observación. La idea es que observen el centro con sus gafas, que seguro que verán cosas distintas.

Para ello, deberían tener un procedimiento sistemático de observación y, después de registro de aquello que han visto, vivido o sentido, así como de sus propuestas de cambio.

Hemos propuesto una ficha de observación que podréis encontrar en el material complementario de esta guía.

Esta ficha atiende a los siguientes parámetros:

- **Identificación de la persona o personas** que observan, y su perfil profesional o competencial.
- **Aspectos a observar:** relaciones, procesos, metodologías, movimientos, espacios, infraestructuras, etc.
- **Tiempos y momentos para la observación:** ¿durante un día, varios días, durante unas horas…?; ¿Se hará en un solo lugar o en varios?
- **Procedimiento para la observación:** cómo se llega al centro, contacto, etc.; dónde situarse, cómo posicionarse, con quién interaccionar y con quién no.
- **Documentación a crear:** notas, pequeño informe, aportaciones, propuestas de cambio o mejora, aspectos que han llamado la atención desde su ámbito de conocimiento.
- **Volcado de la información:** ¿cómo llega la información al equipo? ¿Necesitamos que la presente el especialista para que sea inteligible? ¿Qué otra información, enlaces o proyectos se pueden proponer para su estudio en relación con lo que se ha visto?

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 112)

La revisión de los sistemas

Este es el último paso para la comprensión del centro, del objeto de estudio. La idea es hacer un primer análisis de los distintos sistemas que ya hemos visto que componen el ecosistema que se va a transformar.

El proceso será tomar cada uno de los sistemas y formular algunas preguntas que permitan hacer sobre ellos un primer barrido, que luego, cuando decidamos sobre qué aspecto o aspectos del centro vamos a centrar el proceso de innovación, será más incisivo y profundo.

En esta primera fase cabe preguntarse:

- Desde una visión global del sistema, ¿qué grado de organización tiene?
- El sistema, ¿tiene un líder o líderes claros, definidos y conocidos?
- ¿Cuáles son los principales procesos que forman parte de este sistema en el centro?
- En general, ¿está planificado?
- ¿Hemos aprendido algo? ¿Hemos sacado alguna conclusión?

Nota: En los materiales complementarios encontrarás un organizador gráfico que te ayudará a hacer este análisis de forma sencilla y operativa.

00 Ordenar 00

CONSENSUANDO LÉXICO: organizar, de forma sistemática y en torno a taxonomías, la información generada, para poder disponer de ella y que sirva de aporte en el resto de las fases del proyecto.

PASO 4: ORDENAR

Qué es y qué objetivo tiene

Cuando nos proponemos abordar un tema con cierta profundidad, es indispensable ser sistemático y ordenado. Aunque solo sea por pura supervivencia, es imprescindible tener la clasificación y codificación de la documentación como aliadas.

Su finalidad es que sirva para hacer un uso eficiente y efectivo de la información de la que se dispone, y dibujar los próximos movimientos para el conocimiento futuro.

Esta clasificación ayudará a establecer un orden jerárquico de la información y a organizar todos los recursos, productos, tareas y procesos.

Con este trabajo de organización y clasificación también será más fácil detectar los puntos fuertes (aquellos elementos a los que más se recurre o que están más planificados y analizados) y los puntos débiles (aquellos elementos que no se han tenido muy en cuenta en el día a día del centro). Es una buena forma de empezar a preguntarse por qué unos sí y otros no, y abrir vías para probar otras formas de hacer. La creatividad está en todas las fases y todos los procesos.

Quién es el responsable

El equipo creativo.

Quién lo hace

El equipo creativo, si bien se pueden apoyar en otros perfiles y profesionales que hayan contribuido a la generación de la información. También se podría incorporar en esta fase un perfil de documentalista.

Cuánto tiempo se necesita

Es una fase que sirve para recapitular, apuntar trabajos en el futuro y «tomar carrerilla» para seguir avanzando en la configuración del proyecto. Es bueno ir pensando en las taxonomías y criterios de clasificación que se van a usar y que van

a ayudar a clasificar la información para que sea útil a lo largo de todo el proceso, de manera que se optimice el tiempo. En cualquier caso, esta fase se puede hacer en dos o tres sesiones de trabajo.

Cuáles son los entregables finales

Los entregables esperables en esta fase son:

- Los criterios de clasificación de la información (taxonomías) elegidas y la justificación de tal elección.
- La información generada en las fases anteriores organizada y clasificada según los criterios y taxonomías elegidas.

Cómo lo hacemos

Ordenar es básicamente clasificar en torno a taxonomías. Podemos definir *taxonomía* como los criterios y características comunes en torno a los cuales generamos una clasificación u ordenación, que en este caso deben ser útiles y operativos para poder aprovechar toda la información generada y acceder a ella.

Esta clasificación o taxonomía se puede hacer de muchas maneras, pero lo importante es que sea de utilidad para ordenar y establecer relaciones. Debe ser una clasificación pensada para impulsar la innovación más que para organizar una serie de documentos y nada más. Os ponemos algunos ejemplos para que entendáis que os queremos decir:

- **Un criterio temporal por ejemplo**
  - Información y documentación del pasado del centro.
  - Información y documentación del presente (desde el último hito histórico que se considere relevante hasta la actualidad).
  - Las cuestiones que han ido apareciendo, pero que se han considerado como propuestas o proyectos a futuro.
- **Podemos clasificar por tipología de material o característica del proceso al que nos referimos:**
  Recursos.
  Tareas.
  Procesos, etc.

Caminante no hay camino, se hace camino al andar.

Antonio Machado

00

- **También podemos aprovechar los sistemas que hemos estudiado con anterioridad y clasificar en torno a ellos:**
  - Conceptualización.
  - Administración y gestión.
  - Organización.
  - Comunicación y marketing.
  - Pedagógico.
  - Experiencial.
- **O hacerlo según de la importancia o relevancia que se le da al proyecto que se ha planteado:**
  Muy importante.
  Importante.
  Poco importante.
  Irrelevante.

Para facilitarte esta tarea, en los materiales complementarios te proporcionamos una ficha para rellenar, con los campos necesarios. Puedes acceder desde aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 114)

Nota: Para hacer estas clasificaciones, en elBulliLab se va colocando toda la información en mesas y paneles y, finalmente, se busca la taxonomía que mejor encaja en las necesidades del proyecto. Se pueden usar colores para diferenciar (azul para lo que ya ha pasado, verde para lo que nos gustaría que pasara) o unir varias taxonomías a la vez (clasificar por sistemas y dentro de estos de forma temporal o por orden de importancia según algún criterio).

IDEA: en elBulliLab, una vez que se ha realizado este paso dentro de la metodología Sapiens, se dieron cuenta de que es posible empezar a jugar relacionando, de forma más o menos arbitraria, elementos que hayan salido de los distintos grupos: uno de verdura (el brócoli) con una pasta (ravioli), con una salsa (bearnesa), con un elemento de la vajilla (plato hondo) y con un espacio (la barra de un restaurante); y ya se ha conseguido un nuevo plato: ravioli de brócoli con bearnesa como tapa en plato...

La relación de elementos casuales nos puede llevar a experimentar planteamientos educativos inusuales y disruptivos. En este caso, tendremos que evaluar los condicionantes a través de nuestra perspectiva y experiencia profesional, y valorar si la propuesta es viable. Así estaremos poniendo en práctica una de las técnicas creativas más potentes. Por ejemplo, ¿qué pasa si unimos una actividad que se hacía en el pasado con una metodología del presente en un espacio del futuro? ¿Y si para la resolución de conflictos utilizamos una técnica de análisis de problemas para equipos directivos en un patio? No hay excusas, el poder está en vuestras manos. Analizar, contextualizar, ordenar y a jugar.

00 Focalizar 00

CONSENSUANDO LÉXICO: tomar conciencia de aquello que queremos que sea definitivamente el objeto de estudio y sobre lo que se va a poner todos los recursos con el objetivo de transformarlo de forma creativa.

PASO 5: FOCALIZAR

Iniciar un proceso de cambio hacia la transformación implica un ejercicio de conocimiento, reflexión y comprensión de cada una de las tareas y actividades que se hacen en el centro. Dado el volumen de sistemas y, sobre todo, de procesos que ocurren cada día en una escuela, se necesita, como ya hemos visto, un primer análisis en el que se identifiquen los diferentes sistemas implicados. Una vez identificados, y dado el carácter sistémico de la transformación que se pretende, será necesario decidir cuál es el sistema que nos permitirá iniciar nuestro trabajo para promover la transformación del centro.

Qué es

Focalizar supone un ejercicio consciente de centrar la atención sobre una serie de tareas por encima de otras. Por lo tanto, implica un ejercicio de toma de decisiones respecto a cuál será el sistema, el proceso o los procesos por los que se empezará a analizar la tarea en el centro. Focalizar tiene mucho que ver con converger, es decir, debe ser una labor de un equipo; y la decisión debe contar con un consenso suficiente para que todos se sientan implicados en las fases que vendrán a continuación. Por otro lado, y como veremos a continuación, no es necesario que sea un solo sistema o un solo proceso, más bien la decisión radica en tomar conciencia de hacia dónde se va a orientar el tiempo y los recursos en relación con la transformación y la innovación en el centro.

Qué objetivo tiene

Abordamos esta fase con la finalidad de decidir el sistema, los sistemas o los procesos sobre los que se va a actuar inicialmente en función de una serie de criterios que ayudarán a jerarquizar y planificar. Como veremos más adelante, la innovación es un proceso iterativo que no termina nunca, con lo que en el futuro se podrá volver sobre los aspectos que esta vez se quedan en un segundo plano.

Quién es el responsable

El equipo creativo será quien asuma el primer objetivo, el de decidir los sistemas y/o procesos por los que iniciar la transformación. Una vez tomada esta decisión, las personas del centro implicadas en estos aspectos concretos se deberán incorporar al equipo. Lo veremos claramente en la siguiente fase.

Quién lo hace

Para analizar, será necesario el compromiso, la implicación y la responsabilidad del máximo de agentes de la comunidad educativa siempre y cuando sea un proceso operativo y relativamente rápido.

Cuánto tiempo se necesita

La experiencia nos dice que las primeras fases de contextualización y comprensión y el hecho de haber estructurado la información ordenadamente habrá aportado ya muchas pistas e ideas sobre qué es aquello en lo que el centro necesita poner el foco a la hora de abrir un proceso de transformación. Es por esta razón por lo que planteamos una fase rápida de dos o tres sesiones de trabajo, en las que poder presentar propuestas, reflexionar, discutir y, finalmente, consensuar y concretar el objeto de estudio definitivo.

Cuáles son los entregables finales

El trabajo del equipo debe concretarse en:

- Un documento con una descripción detallada del sistema, los sistemas o los procesos sobre los que se ha decidido iniciar el proceso, con una explicación del porqué.
- Sería bueno documentar también qué otras propuestas han salido durante las

Cuando emprendas tu viaje a Ítaca, pide que el camino sea largo, lleno de aventuras, lleno de experiencias.

Konstantinos Kavafis

reflexiones y debates, para que sirvan de punto de arranque en futuros proyectos e iniciativas.

Para facilitarte esta tarea, en los materiales complementarios te ofrecemos una ficha para rellenar, con los campos necesarios. Puedes acceder desde aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 116)

Cómo lo hacemos

Para tomar esta decisión lo mejor es organizar alguna dinámica que permita debatir, ser divergentes en un primer momento y a continuación converger para llegar a un acuerdo. Este tipo de actividades tienen mucho que ver con un modelo y un conjunto de técnicas al que ya nos hemos referido, el *design thinking*.

En este caso, lo primero que tendremos que decidir es cuáles son los criterios que van a ayudar a focalizar. Os proponemos algunos:

- **Urgente vs. importante:** este es un dilema eterno, pero debemos tenerlo en cuenta en este punto del proceso. Aparecerán asuntos urgentes que pueden no dejar ver los que son verdaderamente importantes y los que a medio o largo plazo generarán beneficios reales para el centro y el alumnado.
- **Coste vs. beneficio:** hablaremos de esto en fases posteriores, pero una forma de ver dónde se quiere centrar nuestros esfuerzos es analizar, de las propuestas que vayan saliendo, qué coste (en tiempo, dinero, implicación de personas) y qué beneficio tiene cada una, y comparar su proporción.
- **A quién se quiere dirigir la innovación:** esta es una pregunta clave que se debe plantear desde el principio.
- **Qué ha aportado el DAFO:** si hicisteis un DAFO en la fase de contextualización, ayudará volver sobre él para ver qué debilidades y amenazas tenéis y con qué fortalezas y oportunidades contáis.

Dicho esto, y aunque podéis aplicar cualquier dinámica para llevar estas sesiones de toma de decisiones, os proponemos que siempre se disponga de tiempos para reflexionar individualmente y de tiempos para explicar y debatir, sea en grupos pequeños o en grupos grandes, algo así quizá:

- Dejar tiempo para que todos los miembros del equipo creativo y alguna persona más, si se ha pedido a alguien que se sume a estas sesiones, pueda analizar la información ya ordenada.
- Cada miembro anota, en un papel o notas adhesivas tres o cuatro (no más) sistemas o procesos sobre los que se cree que debemos actuar, y tres o cuatro razones que avalen esta decisión. Cada propuesta se escribe en un papel y se concreta lo máximo posible.
- Cada miembro explica brevemente sus propuestas, se van agrupando las que son parecidas o podrían unirse en un proyecto.
- Se unen aquellas que sean parecidas o susceptibles de juntarse, para dejar finalmente un número reducido de propuestas.
- Votan todos, con tres votos, pero sabiendo que el primer voto vale tres puntos; el segundo, dos; y el tercero, uno. De esta manera se debería llegar a una decisión final.

Hablando de *design thinking*

Aunque ya hemos visto algunos enlaces y sitios de interés a lo largo de la guía, queremos dejaros aquí un espacio dedicado a esta metodología y estas técnicas que os serán de gran utilidad tanto en esta fase como en las posteriores.

Tienes información sobre qué es y cómo usar la metodología, aquí: http://www.designthinking.es/home/index.php

También en esta web tienes casos explicados: http://es.diytoolkit.org/ y un libro sencillo con un conjunto de técnicas bien explicadas: http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Por otro lado, puedes ver algunos proyectos de buenas prácticas de su uso en centros en España en este documento: http://cfiesoria.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/Presentacion_design_thinking_para_educadores_CFIE.pdf

Y tienes una guía sobre *design thinking* para educadores aquí: http://www.designthinkingforeducators.com/ aunque la traducción al español la puedes encontrar aquí: http://es.slideshare.net/SalvadorTaule/design-thinking-para-educadores-espaol

Y encontrarás más sobre *design thinking* aquí: https://www.educaixa.com/-/introducir-el-design-thinking-en-el-aula

00 Equipo de producción

CONSENSUANDO LÉXICO: conjunto de personas organizadas dentro del proceso de transformación que tendrán el objetivo de diseñar el plan de innovación/ transformación, su puesta en marcha, su seguimiento y su evaluación.

PASO 6: EQUIPO DE PRODUCCIÓN

En este momento del proceso se debería tener claro dónde se está, cómo es el centro y hacia dónde se quiere orientar la innovación. A partir de aquí parece lógico pensar que se necesita un equipo de personas que, además de tener las características que tenía el equipo creativo, cuenten con otras cualidades de carácter más operativo y cercano a la gestión de proyectos y que faciliten el trabajo que debe realizarse.

Qué es

Es un equipo de personas que se orientan más a la operativa, pero desde una visión divergente y creativa de la misma. Se puede contar con un número parecido al que propusimos en su momento para el equipo creativo, unas ocho o diez personas entre las que haya perfiles:

- Que tengan capacidad de toma de decisiones en cuanto a gestión, recursos, etc.
- Que conozcan en profundidad el sistema o sistemas sobre los que se quiere trabajar.
- Que tengan visiones multidisciplinares y holísticas del objeto de estudio sobre el que se va a poner el foco.
- Que puedan aportar las visiones de los distintos agentes de la comunidad educativa, las distintas etapas, etc.

En cuanto a sus competencias y capacidades sería bueno pensar en:

- Las competencias que ya hemos visto referidas a la personalidad creativa.
- Comunicativas y de marketing.
- Trabajo en equipo y eficiencia.
- Gestión de proyectos.

Qué objetivo tiene

El objetivo de este equipo es diseñar el plan de transformación (respondiendo al cómo, cuándo, qué, por qué y con qué), ayudar en su puesta en marcha y dinamización y organizar las tareas necesarias para darle seguimiento, evaluar su evolución y, en su caso, sus variaciones.

Quién es el responsable

El equipo creativo.

Quién lo hace

Deberían participar en su creación, además del equipo creativo, el equipo de I+C y el equipo directivo, aquellas personas que se consideren necesarias en función del objeto de estudio final por el que se haya optado en la fase de focalizar.

Cuánto tiempo se necesita

Debe ser breve, el justo para identificar a un conjunto suficiente de personas, contactar con ellas y ver si están dispuestas a asumir el reto que se les plantea.

Cuáles son los entregables finales

El entregable es un documento en el que consten:

- Los integrantes del equipo.
- Sus funciones y cometidos.
- Los tiempos y recursos de los que disponen para realizar su tarea.

Cómo lo hacemos

Podría darse el caso de que los integrantes de este equipo sean los mismos que los del equipo creativo, los del equipo de I+C o una mezcla de ambos. También que baste con unir, al equipo con el que ya se cuenta, a aquellas personas que se vea que pueden ayudar dado el resultado de la fase de focalizar. Un proceso sencillo podría ser:

- El equipo creativo genera un listado con las personas que entiende que deben formar parte de este nuevo equipo.
- Se confronta con el equipo directivo y el equipo de I+C para generar el listado definitivo.
- Se contacta con los candidatos y candidatas para explicarles el objeto y las tareas del equipo y sus tiempos y dedicaciones.

Para facilitarte esta tarea, en los materiales complementarios te aportamos una ficha para rellenar, con los campos necesarios. Puedes acceder desde aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 118)

Recordad que debemos agradecer, en este momento por, el trabajo realizado tanto por el equipo creativo como por todas las personas que han participado en el proceso hasta la fecha. Es un buen momento para celebrar y recapitular. En elBulli no se celebraban los premios, pero sí las creaciones; y si hemos llegado hasta aquí, es que habéis sido capaces de crear muchas cosas.

00 Diseño del plan 00

CONSENSUANDO LÉXICO: modelo sistemático que se desarrolla antes de concretar una cierta acción con la intención de dirigirla.

PASO 7: DISEÑO DEL PLAN

Con toda la información, el conocimiento y la comprensión que se ha ido generando y adquiriendo, llega el momento de diseñar un plan para llegar a los objetivos que se han marcado en relación al objeto de estudio ya focalizado.

Qué es

A la hora de elaborar un plan, hay que tener en cuenta la meta que se quiere alcanzar, y los hitos que se han de ir cubriendo para conseguirla. Quién va a asumir los liderazgos, cuáles van a ser los pasos... Lo más importante es recordar que debemos ser flexibles en nuestra ejecución y rígidos con nuestra visión.

En definitiva, el plan es la concreción del proyecto y la generación del detalle de las tareas a llevar a cabo, con sus responsables, tiempos, etc.

Qué objetivo tiene

El diseño del plan tiene los siguientes objetivos:

- Conocer en profundidad el sistema o sistemas elegidos.
- Aplicar técnicas de creatividad que ayuden a generar dinámicas y propuestas de cambio disruptivas que cumplan con las características de un modelo de transformación, como hemos visto al comienzo de esta guía.
- Tener un documento que sirva de guía a lo largo del proceso de innovación que se va a plantear, de manera que se pueda saber en todo momento dónde estamos, qué se ha hecho ya y qué queda por hacer.
- Establecer un punto de arranque del plan de transformación, pero sobre todo uno de fin, dado que a menudo

IR A DEL CAMBIO A LA TRANSFORMACIÓN

en los centros ponemos en marcha cosas y luego o no se implementan adecuadamente o se abandonan por el camino. Hay que dejar claro que este plan arrancará, tendrá una evaluación y seguimiento de su desarrollo y un punto final.

- Guiar el camino: otro de los problemas que aparece a veces cuando hablamos de innovación educativa es que tendemos a apuntarnos a cualquier iniciativa, tendencia o innovación que pasa por nuestro lado. El plan ayudará a centrar el interés en algo concreto a partir del proceso de comprensión que se ha abordado, y a no variar el rumbo a no ser que se vea que es absolutamente necesario.

Quién es el responsable

El equipo de producción.

Quién lo hace

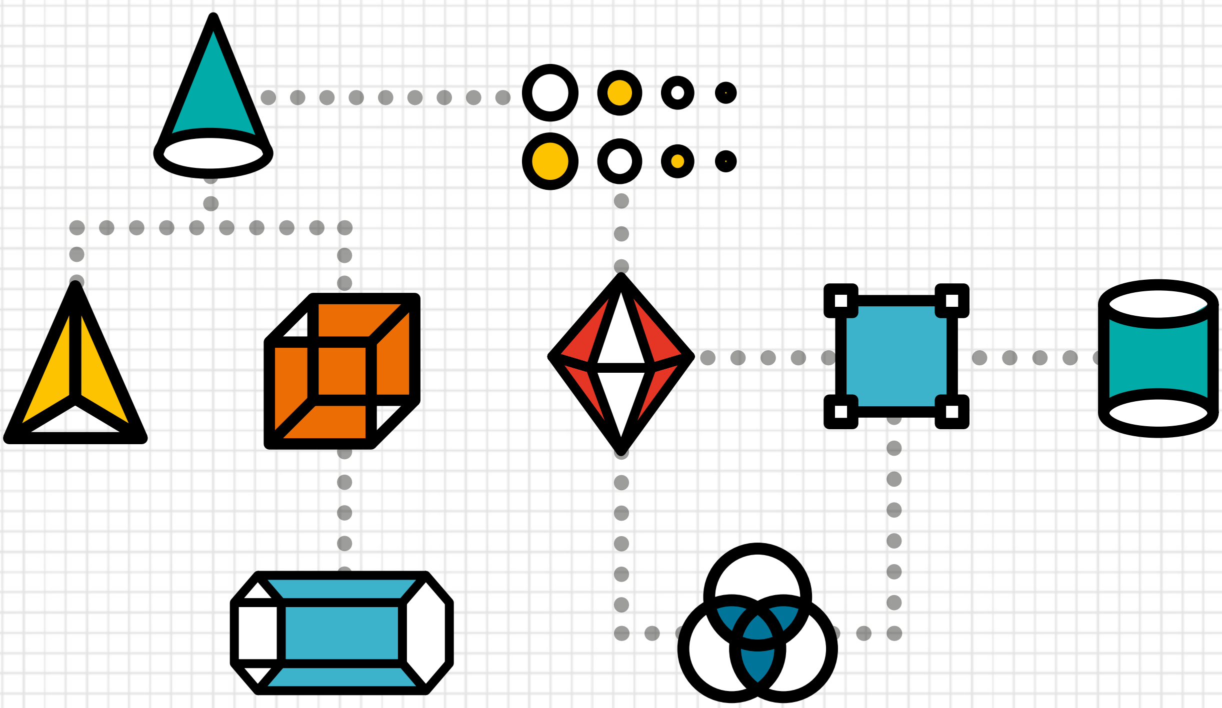
El equipo de producción, pero buscando la participación de la mayor cantidad de miembros de la comunidad educativa. Personas relacionadas con el sistema o sistemas a trabajar, familias, padres y madres expertos, otros profesionales, alumnos que aportan su visión y creatividad, etc.

Cuánto tiempo se necesita

Esta fase será la que marque, de forma definitiva, el éxito o fracaso del proyecto, por lo que os aconsejamos que se tome con calma. Creemos que sería bueno dedicarle un mes o mes y medio, con sesiones de trabajo y tiempo para la reflexión y el contraste. Es posible que, a medida que se vayan generando nuevos planes, y con la experiencia y el conocimiento acumulados, se reduzcan estos tiempos ostensiblemente.

Cuáles son los entregables finales

- Documento, esquema o similar en el que se analice el sistema o los sistemas elegidos, los procesos más importantes y las relaciones que se establecen con los procesos de otros sistemas.



- Plan de transformación orientado al sistema, los sistemas, el proceso o los procesos sobre los que se ha decidido focalizar.

Cómo lo hacemos

Para generar el plan, tenemos que realizar tres tareas importantes:

1. Analizar el sistema o sistemas que hemos elegido.
2. Establecer e identificar las relaciones que tienen estos con los procesos del resto de los sistemas (sabiendo que tendrá relación con algún aspecto de cada uno de ellos).
3. Diseñar el plan en forma de documento.

Veamos cada uno de estos puntos paso a paso:

1. ANALIZAR EL SISTEMA O SISTEMAS

Para realizar este trabajo, primero debemos recurrir a la documentación que en su momento se generó sobre el sistema en cuestión en las primeras fases de este proceso. A partir de aquí debemos preguntarnos:

- Cuál es su finalidad concreta.
- Qué procesos forman parte de este sistema, además de los que ya se detectaron.
- Qué información se tiene sobre sus procesos, su funcionamiento, su planificación.
- Cómo está organizado y qué personas forman parte de él: quién lo lidera, qué personas están implicadas directa o indirectamente.

Para realizar esta tarea, puedes usar la ficha que hemos diseñado al efecto y que encontrarás en los materiales complementarios. Puedes llegar fácilmente pinchando aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 120)

2. ESTABLECER E IDENTIFICAR RELACIONES

Desde una visión sistémica del centro y, por ende, de los procesos de transformación, se hace necesario reflexionar sobre las relaciones del sistema con los procesos del resto de los sistemas e incluso con otros procesos integrados en el propio sistema. Entendemos que existe relación cuando encontramos un proceso que afecta al sistema o proceso que se ha decidido que será foco de la innovación, o se ve afectado por dicho sistema o proceso. Para ello, seguiremos el siguiente proceso:

- Repasar los procesos básicos de cada uno de los sistemas y ver cuáles guardan relación con el sistema elegido.
- Realizar trabajos de análisis individual y en equipo que permitan identificar otros procesos que no habían sido detectados y que guardan relación con el sistema analizado.

Para realizar esta tarea, puedes usar la ficha que hemos diseñado al efecto y que encontrarás en los materiales complementarios. Puedes llegar fácilmente pinchando aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 122)

3. DISEÑAR EL PLAN

Supone generar un documento que permita saber qué tareas hay que realizar y cómo se van a llevar a cabo con éxito. Para ello, daremos los siguientes pasos:

- **Definir el objetivo del plan:** esto es posible que ya esté sobre la mesa, desde que se focalizó y se decidió sobre qué se iba a trabajar. Sería bueno definirlo en un párrafo para que todo el mundo entienda lo que se quiere conseguir, es decir, qué debería haber pasado cuando termine el proyecto.

  Este objetivo debería ser:
  - Específico.
  - Medible.
  - Alcanzable.
  - Relevante.

- **Hacer un listado de todos los procesos del sistema** que se han identificado como relevantes para el proyecto y de todos los procesos de otros sistemas que se deben tener en cuenta también si se quiere lograr el objetivo.

- **Para cada uno de estos procesos se deben hacer estas tres preguntas:**
  - Qué estamos haciendo bien y hay que seguir haciendo.
  - Qué estamos haciendo mal.
  - Qué no estamos haciendo que deberíamos comenzar a hacer.

  El resultado de cada uno de estos procesos y las respuestas a estas preguntas serán en realidad las tareas y acciones que se deben abordar, ya sea para mantenerlas, eliminarlas de la forma de actuar o ponerlas en funcionamiento.

  Para realizar estas tareas de los puntos 1, 2 y 3, puedes usar la ficha que hemos diseñado al efecto y que encontrarás en los materiales complementarios. Puedes llegar fácilmente pinchando aquí:

  MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 124)

- Una vez que se tengan todas las acciones y tareas que nacen de cada proceso implicado en el proyecto, **se debe asignar a cada una de ellas:**
  - Quién es el responsable.
  - Quién lo lleva a cabo.
  - Cuándo se inicia y se cierra.
  - Qué recursos son necesarios.
  - Qué indicadores nos van a dar la evidencia de que la tarea está cumplida.

  Para realizar esta tarea, puedes usar la ficha que hemos diseñado al efecto y que encontrarás en los materiales complementarios. Puedes llegar fácilmente pinchando aquí:

  MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 127)

- Finalmente, se deben organizar las tareas por orden de prioridad y, si es posible, establecer fases o hitos clave en el proyecto (puntos de inflexión), donde sea necesario hacer una parada y evaluar con detenimiento, o el punto que supone un momento de cierre de algún tipo.

Para tomar decisiones sobre las acciones y tareas a poner en marcha, se pueden aplicar algunas técnicas de creatividad que ayudarán a mejorar las propuestas y a ser más innovadores y creativos desde una perspectiva más divergente e inspiradora.

Tengamos una cosa clara, la creatividad y la innovación no es algo reservado a los artistas o los grandes creativos. La creatividad se puede desarrollar y tiene su proceso, aunque requiere también de esfuerzo y trabajo mantenido.

Para ello, te proponemos algunas tareas y técnicas que puedes consultar y seleccionar cuál o cuáles usaréis para dar ese último toque de creatividad que necesita el plan.

- En primer lugar, volver sobre los enlaces y lecturas que os hemos propuesto en el apartado «Proyectos y materiales»

IR A PROYECTOS Y MATERIALES

- En segundo lugar, trabajar con algunas de las técnicas y materiales que os proponemos a continuación.

  Scamper: es quizá la técnica de trabajo de la creatividad más extendida y consiste en realizar una serie de preguntas agrupadas por dimensiones sobre un producto o proceso o sistema, en nuestro caso. Es una técnica que nació de Alex Osborn, el creador del *brainstorming* y fue completada y mejorada por Bob Eberle. Su nombre se debe a un acrónimo del inglés de:

S — **¿Sustituir?**

C — **¿Combinar?**

A — **¿Adaptar?**

M — **¿Modificar?**

P — **¿Utilizarlo para otros usos?**

E — **¿Eliminar o reducir al mínimo?**

R — **¿Reordenar? = ¿Invertir?**

Puedes aprender más sobre esta técnica pinchando en este enlace: https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_scamper_1.pdf

Los seis sombreros para pensar: esta técnica creada por Edward de Bono, se basa en ir proponiendo a los participantes en la dinámica que adopten un rol concreto, de manera que se obtengan distintas visiones y puntos de vista sobe un problema con una gran componente emocional.

Los sombreros son:

- **Sombrero blanco** – Hechos.
- **Sombrero rojo** – Emociones.
- **Sombrero negro** – Juicio negativo (constructivo).
- **Sombrero amarillo** – Juicio positivo.
- **Sombrero verde** – Alternativas y creatividad.
- **Sombrero azul** – Proceso de control (pensar sobre el pensar).

Puedes aprender más sobre esta técnica en la entrada de la Wikipedia, que además es muy útil con alumnos: https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

- Las técnicas que ya hemos visto relacionadas con el *design thinking*

IR A DESIGN THINKING

Herramientas sugeridas para poner en marcha el plan y gestionarlo:

- **Trello**
  https://trello.com/
  Sirve para organizar a un equipo de trabajo que tiene múltiples tareas, y saber dónde está cada uno al instante. Nos da la posibilidad de poder compartir archivos y comunicarnos directamente con el equipo.
- **Slack**
  https://slack.com/
  Se utiliza para hacer el trabajo más simple, más agradable y más productivo. Aquí se puede llevar toda la comunicación interna de nuestro equipo y poder saber en cada momento qué es lo que está haciendo un sistema.
- **Evernote**
  https://evernote.com/intl/es/
  Nos permite capturar, cultivar, y compartir todas las ideas en cualquier dispositivo.
- **Drive**
  https://www.google.com/intl/es_es/drive/
  Nos permite tener ordenado todo nuestro material en la nube y poder trabajar sobre documentos en línea de manera ágil y colaborativa.

00 Puesta en marcha 00

CONSENSUANDO LÉXICO: proceso de implementación, seguimiento y evaluación del plan de innovación/transformación.

PASO 8: PUESTA EN MARCHA

Qué es

Una vez tenemos el plan diseñado, se debe poner en marcha en un momento concreto que ha de ser consensuado y especificado, y a partir de ahí establecer los procesos de documentación, de evaluación y seguimiento de manera que se pueda estar al tanto del punto en el que se está, y de qué tareas y actividades quedan por llevar a cabo.

Qué objetivo tiene

Dar seguimiento al plan diseñado.

Quién es el responsable

El equipo de producción es el responsable, si bien el seguimiento y la evaluación deberían estar asignados a dos o tres personas concretas.

Quién lo hace

El equipo de producción y todas las personas y equipos necesarios para ir afrontando cada una de las tareas y acciones que deben, además, aparecer en la planificación.

Cuánto tiempo se necesita

Esta fase, obviamente, dura el tiempo que se haya estimado como necesario para implementar el plan.

Cuáles son los entregables finales

Los entregables serán varios:

- Informes periódicos de seguimiento y evaluación del plan.
- Cambios y reestructuraciones que sufra el plan por su propia evolución y necesidades que surjan.
- Informe de cierre de proyecto con su evaluación y conclusiones, así como aprendizajes adquiridos.

Cómo lo hacemos

Poner en marcha, gestionar y dar seguimiento a un plan previamente establecido no será complejo si está bien planificado y reflexionado. En cualquier caso, os invitamos a realizar en esta fase las siguientes tareas:

- Pensar qué puede salir mal, qué obstáculos pueden surgir en cada una de las fases, e intentar anticipar acciones correctoras o planificar planes alternativos.
- Establecer reuniones periódicas de seguimiento del plan (cada quince días o cada mes en función del momento) y que estas tengan, como vimos ya en fases anteriores, su correspondiente orden del día, personas implicadas, acta, conclusiones, etc.
- Establecer un modelo de informe en el que se documente para cada fase o hito clave del proyecto:

  - Fase en la que se está.
  - Tareas cerradas.
  - Tareas en proceso.
  - Tareas sin realizar.
  - Tareas que no se podrán poner en marcha ni realizar junto con la razón que lo justifica.
  - Nuevas tareas que han aparecido (no están planificadas).

Para facilitarte esta tarea, en los materiales complementarios te aportamos una ficha para rellenar, con los campos necesarios. Puedes acceder desde aquí:

MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 128)

Nota: Recuerda que los proyectos, las tareas y las acciones las realizan personas y afectan a personas; y las emociones juegan y jugarán un papel clave en el éxito del proyecto. Cuidad de las personas, tanto emocionalmente como dotándolas de los recursos y tiempos necesarios para realizar su labor. La generosidad, la humildad, el sentido del humor y la eficiencia, así como la implicación y la participación de todos serán importantes.

00 Plan de evolución 00

CONSENSUANDO LÉXICO: reflexión, organización y planificación de la evolución que debería tener el plan de innovación, o de las acciones y proyectos que sería necesario poner en marcha una vez cerrado y concluido.

PASO 9: PLAN DE EVOLUCIÓN

Qué es
La innovación es algo vivo, en crecimiento continuo y, si queremos que además sea innovación mantenida, debe convertirse en un ciclo iterativo; de manera que, una vez terminado un plan, se contemple un tiempo y un espacio para reflexionar sobre cómo se ha desarrollado este y qué hemos aprendido en el viaje; para que estas reflexiones aporten pistas sobre hacia dónde se debería avanzar en próximos planes y propuestas.

Qué objetivo tiene
Cerrar adecuadamente el plan y tener una idea de hacia dónde se puede seguir avanzando.

Quién es el responsable
El equipo de producción.

Quién lo hace
El equipo de producción y, a ser posible, todas las personas, equipos y agentes que han contribuido tanto en el diseño como en la implementación del plan.

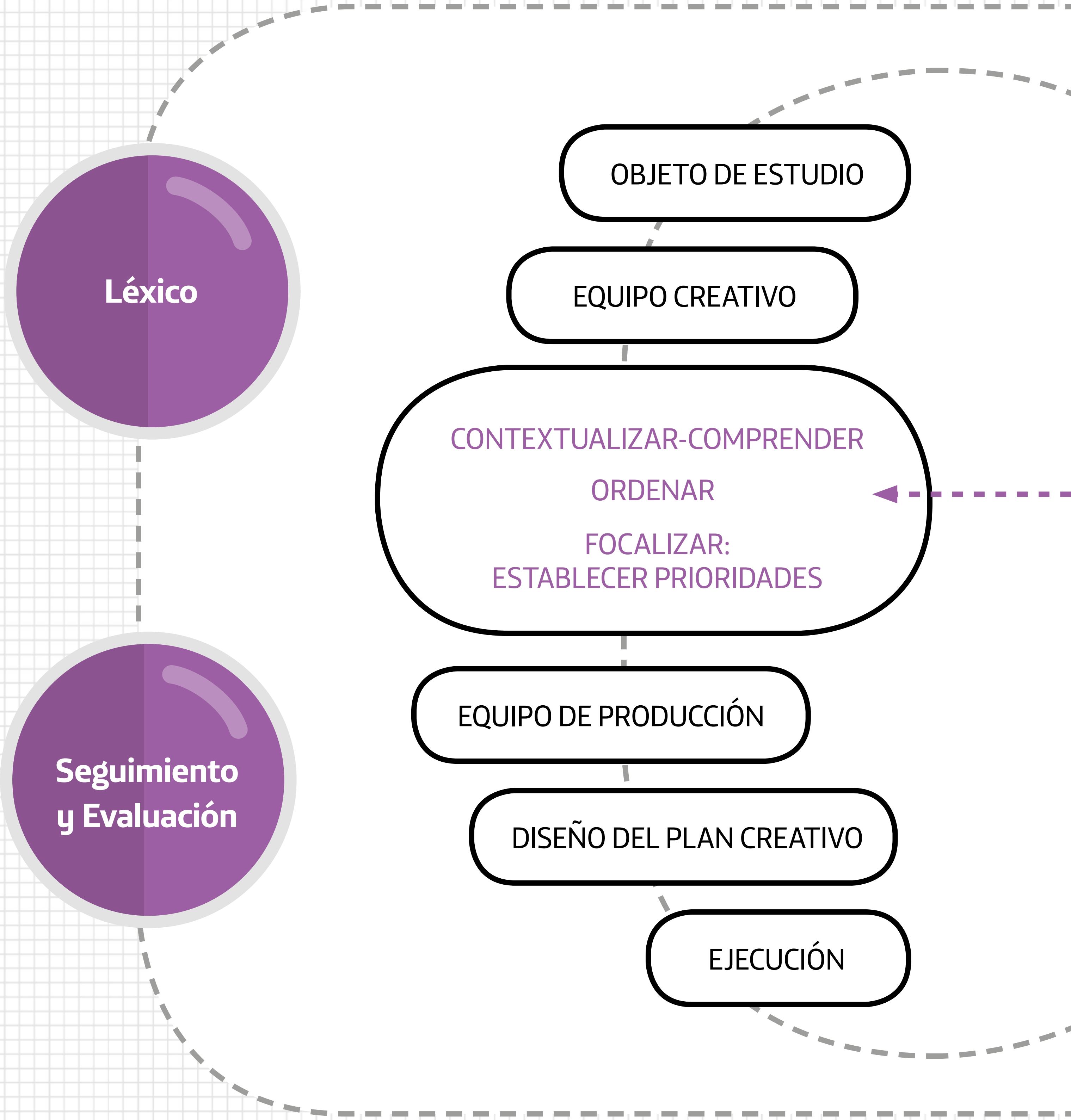
Cuánto tiempo se necesita
Podrían dedicarse a esta fase un par de sesiones de trabajo, quizá una para evaluar el cierre del proyecto, y otra para apuntar cómo se debería evolucionar o hacia dónde debe dirigirse ahora el foco.

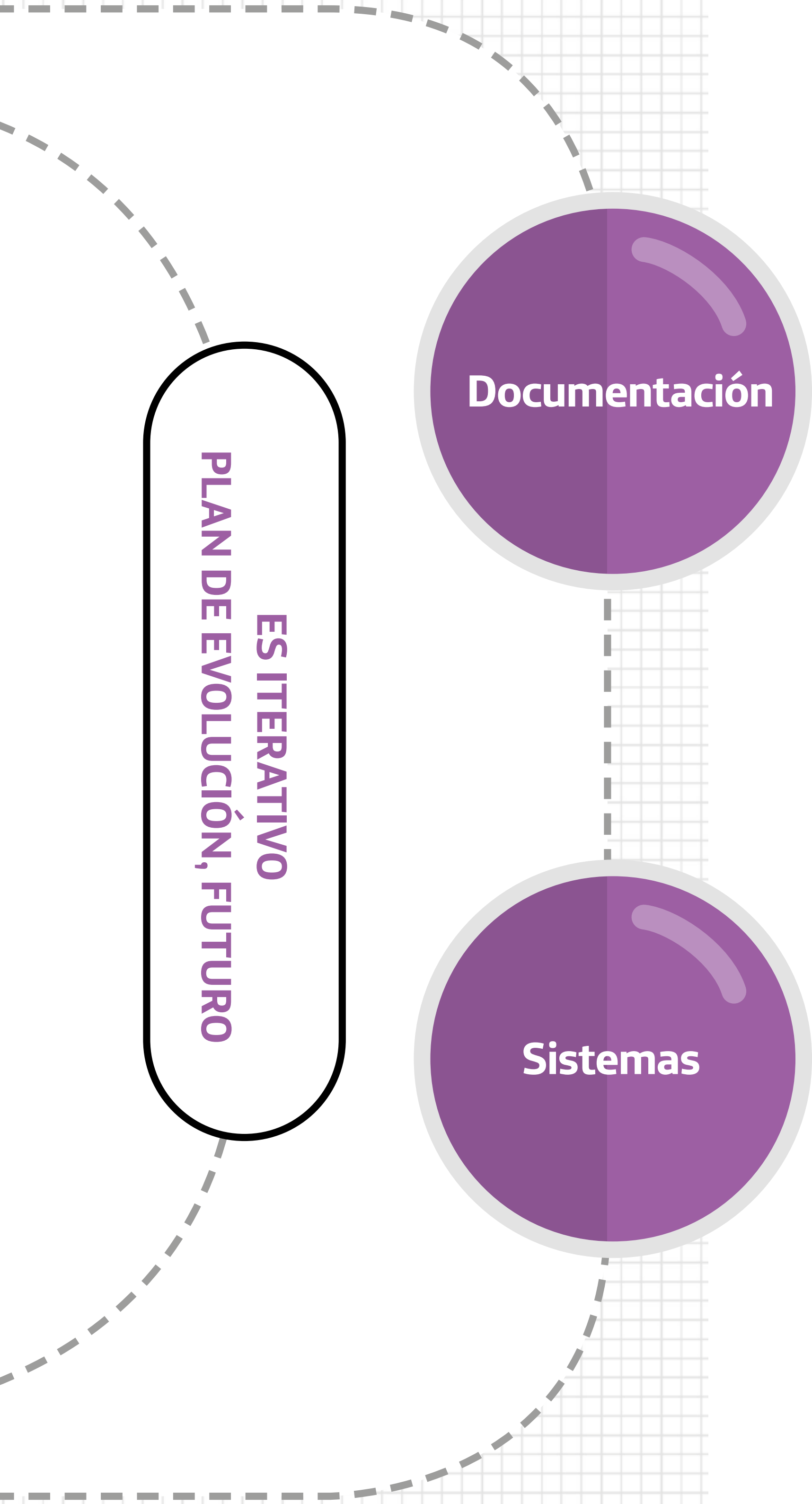
Cuáles son los entregables
En esta fase se debería tener un informe de conclusiones del plan inicial con los aprendizajes más importantes adquiridos durante el proceso (metaaprendizajes) junto con unas líneas básicas del siguiente plan que habría que abordar.

Para esta fase no hay material complementario, crea tu propio informe con los apartados y formatos que te parezcan más adecuados y creativos.

7. MATERIAL COMPLEMENTARIO

Infografía Sapiens de centro





- Portfolio de innovación
- Ideas de futuro y fracaso
- Línea pedagógica
- Manual de operaciones

- Conceptualización
- Administración y gestión
- Organización
- Comunicación y marketing
- Pedagógico
- Experiencial

Acta de reunión

Dejar constancia de los puntos tratados en cada reunión y compartirlos con los asistentes ayuda —a corto plazo— a mejorar la gestión del tiempo, organizar las ideas y los comentarios, hacer seguimiento de las tareas pendientes, compartir la información y dejarla accesible para su consulta. Planificar el siguiente orden del día, ayuda —a largo plazo— a analizar el desarrollo del proyecto y el trabajo del equipo, pero además constituye una herramienta de evaluación del recorrido, que permite tomar decisiones futuras.

A continuación recomendamos algunos apartados que deben aparecer siempre en las actas:

VOLVER A SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (p. 30)

ENCABEZADO

Tipo de documento (acta de reunión):

Nombre del proyecto:

Logo del centro:

CUERPO DEL ACTA

Fecha y asistentes:

Orden del día:

Temas tratados:

Acuerdos:

Tareas:

Nº.	Descripción de la tarea	Fecha de entrega	Responsable(s)

Observaciones (si las hubiera):

Preguntas para la reflexión:
¿Qué ha ido bien? ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué vamos a cambiar para la próxima vez?

FICHA: Objeto de estudio

PROPONEMOS PREGUNTAS COMO

¿Dónde vemos más necesaria la innovación?

¿Qué grandes problemáticas aparecen en nuestra tarea profesional?

¿Qué temas urgentes y qué temas importantes nos rondan la cabeza?

¿Qué vemos más allá de nuestros muros que nos llama la atención?

¿Dónde vemos mayor margen de mejora? ¿Y dónde la vemos más necesaria?

VOLVER A OBJETO DE ESTUDIO (p. 68)

El objeto de estudio que hemos elegido para nuestro proceso de transformación es:

Este objeto de estudio es importante porque:

Otros objetos de estudio que han quedado descartados, pero sobre los que quizá podamos volver en algún momento son:

Documentación asociada que se adjunta:

FICHA: Equipo creativo

NOMBRE DEL PROYECTO: ______________________________

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE CENTRO

DEDICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Dedicación:

Organización:

VOLVER A EQUIPO CREATIVO (p. 72)

NOMBRE DEL CENTRO: ______________________________

OBJETIVO Y FUNCIONES

Objetivo:

Funciones:

Análisis DAFO

Nombre del juego
Análisis DAFO.

Creador del juego
Albert Humphrey.

Objetivo del juego
El análisis DAFO es una técnica muy utilizada para definir los aspectos que se tienen a favor con respecto a un estado final deseado, así como aquellos en los que se podría mejorar. Esta herramienta resulta también muy útil para reflexionar sobre la probabilidad de éxito con relación a un objetivo, de un proyecto en la escuela o del equipo directivo actual, por ejemplo.

Número de jugadores
De 5 a 20 participantes.

Duración
Entre una y dos horas.

Cómo jugar

1. Antes de la reunión, escribir en un papel el título «Estado inicial deseado» y hacer un dibujo del aspecto que este tendría.

2. Crear un cuadrante de cuatro espacios utilizando cuatro hojas de papel. Ampliar con más cuadrantes, si el debate es complejo y el número de participantes es numeroso.

3. En la esquina superior izquierda del primer cuadrante escribir la palabra *FORTALEZA* y hacer un dibujo sencillo que represente este concepto. Pedir a los participantes que empleen entre cinco y diez minutos para generar ideas sobre las fortalezas que se les ocurra con respecto al estado final deseado, y que las escriban en notas adhesivas (una idea en cada nota).

4. En la esquina inferior izquierda del cuadrante que está debajo del anterior, escribir la palabra *DEBILIDADES* y dibujar algo que represente ese concepto. Una vez más, pedir que generen ideas relacionadas con debilidades en torno al estado final deseado, y que las escriban en notas adhesivas. No deben emplear más de diez minutos en realizar este ejercicio.

5. Escribir la palabra *OPORTUNIDADES* en la esquina superior derecha del cuadrante que está a la derecha del primero, y hacer un dibujo alusivo. Dar entre cinco y diez minutos a los participantes para que anoten sus ideas en notas adhesivas.

6. En la esquina inferior derecha del último cuadrante, escribir la palabra *AMENAZAS* y hacer un dibujo para representar el concepto. Pedir que se generen ideas, y dar diez minutos para escribirlas en notas adhesivas.

7. Al terminar, coger todas las notas y pegarlas en una superficie lisa que sea visible para todos los participantes. Asegurarse de ordenar las notas adhesivas según las cuatro categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

VOLVER A CONCEPTUA-
LIZACIÓN (p. 45)

VOLVER A CONTEXTUALIZAR Y
COMPRENDER (p. 76)

8. Empezar por las fortalezas y, con ayuda de los participantes, clasificar las ideas por su afinidad con otras. Por ejemplo, si han creado tres notas que indican «buen reparto de la información», «transparencia en la información» y «personas con ganas de compartir datos», ponerlas juntas. Cuando ya se hayan organizado todas las notas que están relacionadas, dejar aparte (aunque visibles y como parte del juego) las ideas que no se pueden agrupar entre ellas.

9. Una vez terminada la clasificación, iniciar un debate para entre todos crear una categoría más amplia que aglutine las agrupaciones más pequeñas. Por ejemplo, para el montón del paso 8, una de ellas podría ser «comunicación». Estas categorías las sugiere el grupo y se escriben en cada cuadrante.

10. Aclaradas todas las categorías, pedir a los participantes que valoren cada sección o categoría del cuadrante con puntos (entre dos y tres para cada una), a fin de elegir las que son las más relevantes. Rodear con un círculo para destacar la información que haya obtenido más votos.

11. Resumir todas las aportaciones del debate y pedir a los jugadores que discutan sobre las implicaciones que tienen sobre el estado final deseado.

Animar al grupo a participar en un juego creativo en el que se evalúen las debilidades y las amenazas de forma positiva, es decir, como si fueran consideradas una ventaja.

Formular preguntas que los motiven a pensar; por ejemplo, ¿qué ocurriría si no existiese la competencia? o ¿qué potencial tendría esta amenaza para fortalecer la escuela?

Estrategia

El análisis DAFO es ideal cuando el grupo es imparcial en sus aportaciones y en el análisis del contenido. Es probable que los participantes se muestren más participativos al enunciar las fortalezas que cuando se trata de las debilidades, esto puede ser debido, en parte, a su sensibilidad hacia otros compañeros, pero también podría tratarse de puntos ciegos en su propia capacidad de reflexionar. Para prevenir este hecho, se debe explicar la noción de debilidad y decirles que puede ser algo sobre lo que pueden improvisar. El juego habrá sido un éxito cuando el grupo analice los datos con cuidado y exprese puntos de vista que antes no tenía.

Para saber más: http://www.educacontic.es/va/blog/el-analisis-dafo-en-el-diseno-de-proyectos-educativos-una-herramienta-empresarial-al-servicio

Análisis DAFO

ESTADO INICIAL DESEADO

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

AMENAZAS

FICHA: Visión holística. **Sumando miradas**

NOMBRE DEL OBSERVADOR (ES)

INFORMACIÓN DE INTERÉS EN EL CENTRO

Persona de contacto:

Horario:

Teléfono:

ASPECTOS A OBSERVAR (LO RELLENA EL CENTRO)

TIEMPOS Y MOMENTOS (LO RELLENA EL CENTRO)

PROCEDIMIENTO (LO RELLENA EL CENTRO)

VOLVER A CONTEXTUALIZAR
Y COMPRENDER (p. 79)

OBSERVACIÓN (LO RELLENA EL VISITANTE)

¿Qué me llama la atención?

Mejoras y propuestas de cambio:

Desde el perfil profesional, ¿qué veo?

Desde el perfil personal, ¿qué veo?

FICHA: Ordenar

ESCRIBE TUS CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA INFORMACIÓN

Ver ejemplos en el paso 4: «Ordenar»

EXPLICA LAS CATEGORÍAS QUE USARÁS PARA LA CLASIFICACIÓN (TAXONOMÍAS)

CATEGORÍA 1

Nombre:

Descripción:

CATEGORÍA 2

Nombre:

Descripción:

VOLVER A ORDENAR
(p. 82)

CATEGORÍA 3

Nombre:

Descripción:

CATEGORÍA 4

Nombre:

Descripción:

CATEGORÍA 5

Nombre:

Descripción:

FICHA: Focalizar

NOMBRE DEL PROYECTO: ______________________________

SISTEMA ELEGIDO

¿Por qué?

PROCESOS CLAVE SELECCIONADOS

¿Por qué?

VOLVER A FOCALIZAR
(p. 85)

NOMBRE DEL CENTRO: ______________________________

OTRAS PROPUESTAS DESCARTADAS

FICHA: Equipo de producción

NOMBRE DEL PROYECTO: ______________________________

INTEGRANTES EQUIPO DE CENTRO

DEDICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Dedicación:

Organización:

VOLVER A EQUIPO DE PRODUCCIÓN (p. 88)

NOMBRE DEL CENTRO: ______________________________

OBJETIVO Y FUNCIONES

Objetivo:

Funciones:

Diseño del plan. **Analizar el sistema o sistemas**

NOMBRE DEL SISTEMA: ______________________________

DEFINICIÓN

¿POR QUÉ LO ELIGIMOS?

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS?

¿CÓMO FUNCIONA? (PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN)

VOLVER A DISEÑO
DEL PLAN (p. 91)

PROCESOS DEL SISTEMA (TODOS)

Marca con una X los procesos que forman parte del proyecto de innovación

¿QUIÉN LO LIDERA?

¿QUIÉNES FORMAN PARTE DE ÉL?

OTRA DOCUMENTACIÓN DE INTERÉS

Diseño del plan. **Establecer e identificar relaciones**

SISTEMA ELEGIDO: ____________________

SISTEMA 1: ____________________

SISTEMA 2: ____________________

PROCESOS DE ESTE SISTEMA

PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONAN

VOLVER A DISEÑO DEL PLAN (p. 91)

SISTEMA 3: ______________________

SISTEMA 4: ______________________

SISTEMA 5: ______________________

PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONAN

Diseño del plan. **Tareas y acciones**

OBJETIVO

Específico	☐
Medible	☐
Alcanzable	☐
Relevante	☐

PROCESOS (RELACIONADOS POR SISTEMA)

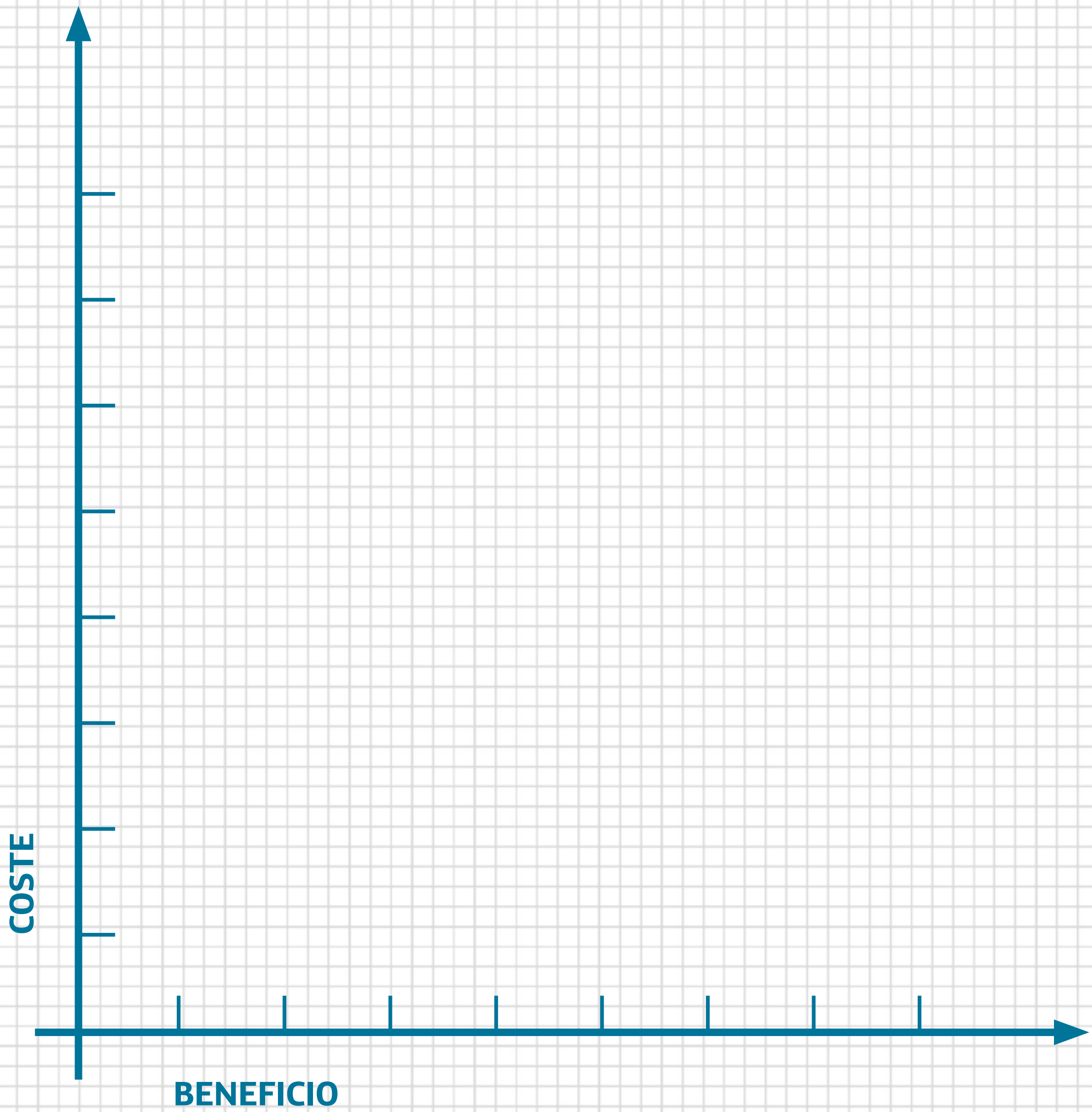
Para cada uno de los procesos responde las siguientes preguntas:

	¿Qué estamos haciendo bien y queremos seguir haciéndolo?	**¿Qué estamos haciendo mal y debemos dejar de hacer?**	**¿Qué no estamos haciendo que deberíamos comenzar a hacer?**
Sistema 1			
Sistema 2			
Sistema 3			
Sistema 4			
Sistema 5			

VOLVER A DISEÑO DEL PLAN (p. 92)

GRÁFICO

Las respuestas que has dado a las preguntas son realmente las acciones que se deben realizar. Para elaborar el plan, puedes comenzar ubicando estas acciones en una gráfica de coste vs. beneficio. Apóyate en ella para priorizar las tareas que te generen mayor beneficio con un menor coste.



Diseño del plan. **Planificación**

REPRESENTACIÓN TRIMESTRAL
DE LA PLANIFICACIÓN DEL PLAN A TRES AÑOS

ACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐

VOLVER A DISEÑO
DEL PLAN (p. 92)

RESPONSABLE	EQUIPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO

Diseño del plan. **Seguimiento**

NOMBRE DEL PROYECTO: ____

LISTADO DE TAREAS

	Cerrada	En proceso	Sin realizar	No realizable
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

NUEVAS TAREAS

	Cerrada	En proceso	Sin realizar	No realizable
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

VOLVER A DISEÑO
DEL PLAN (p. 96)

FASE: ______________________ FECHA: ______________________

RIESGOS

ACCIONES CORRECTORAS

COMPROMISOS

Si has llegado hasta aquí es porque has leído la guía completa o porque habéis desarrollado un plan de innovación y este ha llegado a su fin.

En uno y otro caso, ya estáis en disposición de proyectar innovación para vuestro centro, y conocéis técnicas creativas y procesos suficientes como para que esta innovación no pare ya nunca.

Ahora no lo dudes, la innovación y la creatividad son las bases del progreso y serán las que hagan de nuestros alumnos personas autónomas y responsables capaces de contribuir en la construcción de un mundo mejor.

SAPIENS DE CENTRO

Es una guía útil para cualquiera que piense que la creatividad y la innovación son las palancas que nos hacen progresar como sociedad y como individuos. Su objetivo es promover e impulsar la transformación de los centros educativos ayudando a sus docentes, equipos directivos, de gestión y de innovación en sus procesos de transformación. Parte de la necesidad de una comprensión profunda de aquello que quiero transformar. Está pensada para ayudar a generar e implementar un plan de transformación en centros e instituciones educativas y tiene material complementario que facilita la reflexión, la eficiencia y la creatividad en los distintos pasos del proceso.

Telefónica
FUNDACIÓN